

# Бизнес-планирование

**Презентация лекций**

# Основы планирования деятельности предприятия в условиях конкурентной внешней среды

## Раздел 1

# Бизнес-планирование

- Процесс формирования и распределения комплекса ресурсов на этапах деятельности производственного (коммерческого) предприятия

# Виды ресурсов предприятия

- Финансовые (основной и оборотный капитал)
- Производственные
- Имущественные
- Трудовые
- Интеллектуальные

# Производственные ресурсы предприятия

- Производственные мощности  
основное и оборотного оборудования
- Материально-сырьевые ресурсы
- Комплектующие, полуфабрикаты  
собственного производства

# Имущественные ресурсы предприятия

- Производственные (коммерческие) и административные здания и сооружения
- Земельные участки

# Трудовые ресурсы предприятия

- Основные и вспомогательные рабочие
- Служащие
- Специалисты
- Руководители

# Интеллектуальные ресурсы предприятия

- Лицензии
- Патенты
- Непатентованные собственные инновационные технико-технологические, экономические, управленческие разработки



# Укрупненная модель бизнес - планирования

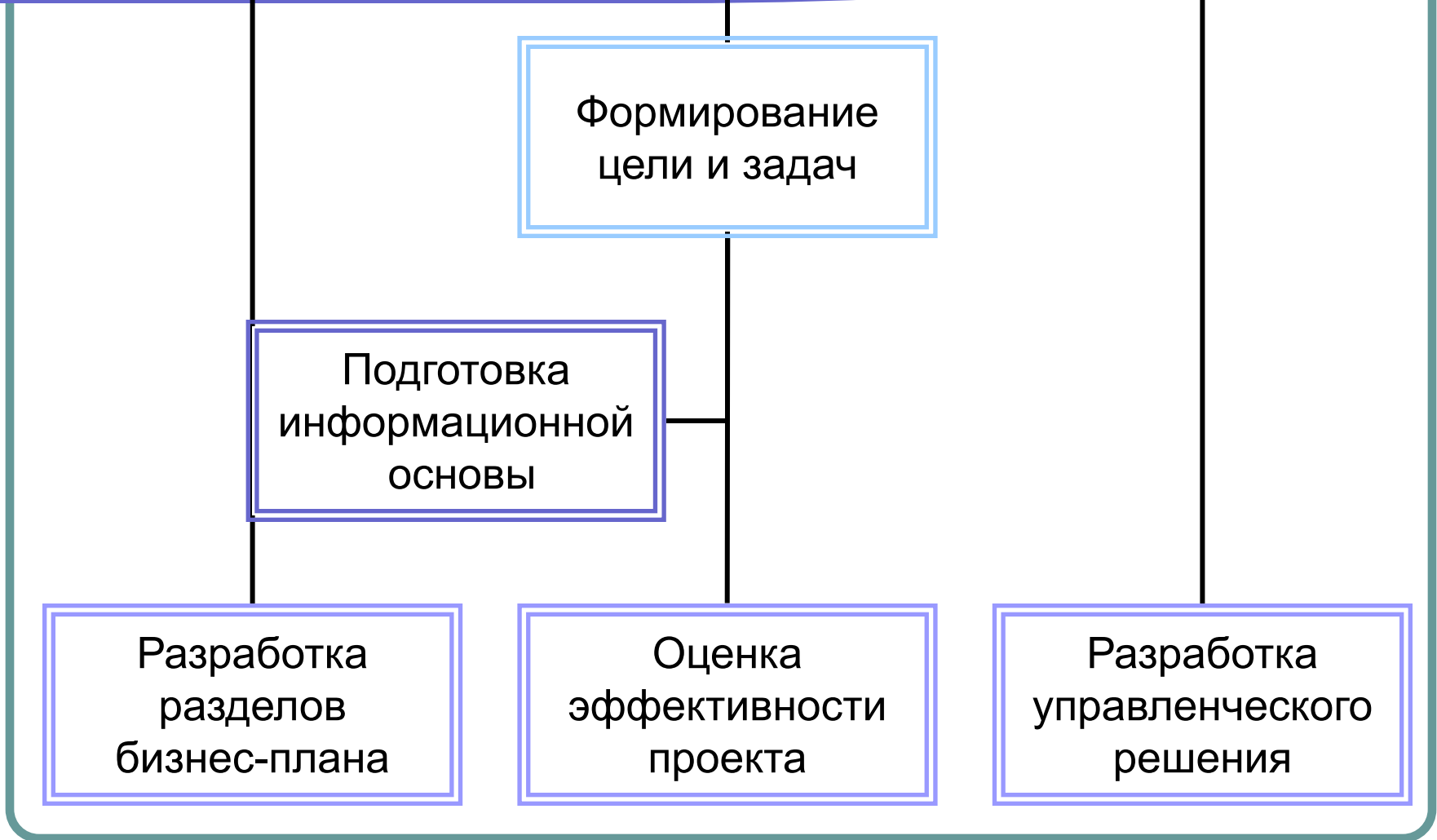
Формирование  
цели и задач

Подготовка  
информационной  
основы

Разработка  
разделов  
бизнес-плана

Оценка  
эффективности  
проекта

Разработка  
управленческого  
решения



# Цель бизнес-планирования

- Разработка комплекса проектной документации и оценка эффективности деятельности организации на этапах жизненного цикла проекта (периода планирования)

# Задачи бизнес-планирования

- Разработка логико-структурной модели бизнес-плана
- Оценка рыночного потенциала проекта
- Определение объема, структуры и источников финансирования бизнес-плана

# Задачи бизнес-планирования

- Определение производственного потенциала (на основе резерва загрузки производственной мощности) планирования
- Определение потребности и формирование состава персонала проекта

# Задачи бизнес-планирования

- Планирование производственных (коммерческих) ресурсов, себестоимости и цены продукции (услуг)
- Планирование финансовых результатов
- Оценка рентабельности и окупаемости планируемой деятельности

# Задачи бизнес-планирования

- Разработка решения о реализации (корректировке, отказе о финансировании) бизнес-плана
- Разработка модели и осуществление мониторинга реализации бизнес-плана

# Объект бизнес-планирования

- Производственные субъекты
- Коммерческие организации
- Бизнес-процессы

# Предмет бизнес-планирования

- Производственно-экономическая и финансовая деятельность предприятия в условиях конкурентной (монополистической) конъюнктуры



# Направления бизнес - планирования

- Организация производственно-экономической деятельности предприятия
- Диверсификация основного производства
- Оптимизация ассортиментной политики
- Модернизация основной продукции

# Направления бизнес - планирования

- Совершенствование технологического процесса
- Техническое перевооружение основного (вспомогательного) производства
- Санация (финансовое оздоровление) основного производства

# Признаки классификации видов бизнес-плана

- период реализации
- направления развития планируемого объекта
- характер объекта
- источники финансирования

# Виды бизнес-плана по периоду реализации

- Краткосрочные (бюджеты) – 1 год
- Среднесрочные (более 1 года – до 3-х лет)
- Долгосрочные (более 3-х лет – до 10 лет)

# Виды бизнес-плана по направлениям развития объекта

- *Инвестиционный проект* технического перевооружения (модернизации товаров, технологического процесса)
- *Бизнес-план развития* организации в условиях монопольной внешней среды

# Виды бизнес-плана по направлениям развития объекта

- *Технико-экономическое обоснование* привлечения внешнего (заемного) капитала проекта
- *Бизнес-план реконструкции* производственного участка
- *Бизнес-план финансового оздоровления* предприятия

# Виды бизнес-плана по характеру объекта

- Бизнес-план производственного (коммерческого) предприятия
- *Финансовая модель* (бюджет предприятия, бизнес - направления)
- *Оценка бизнеса* предприятия по модели ЧДС

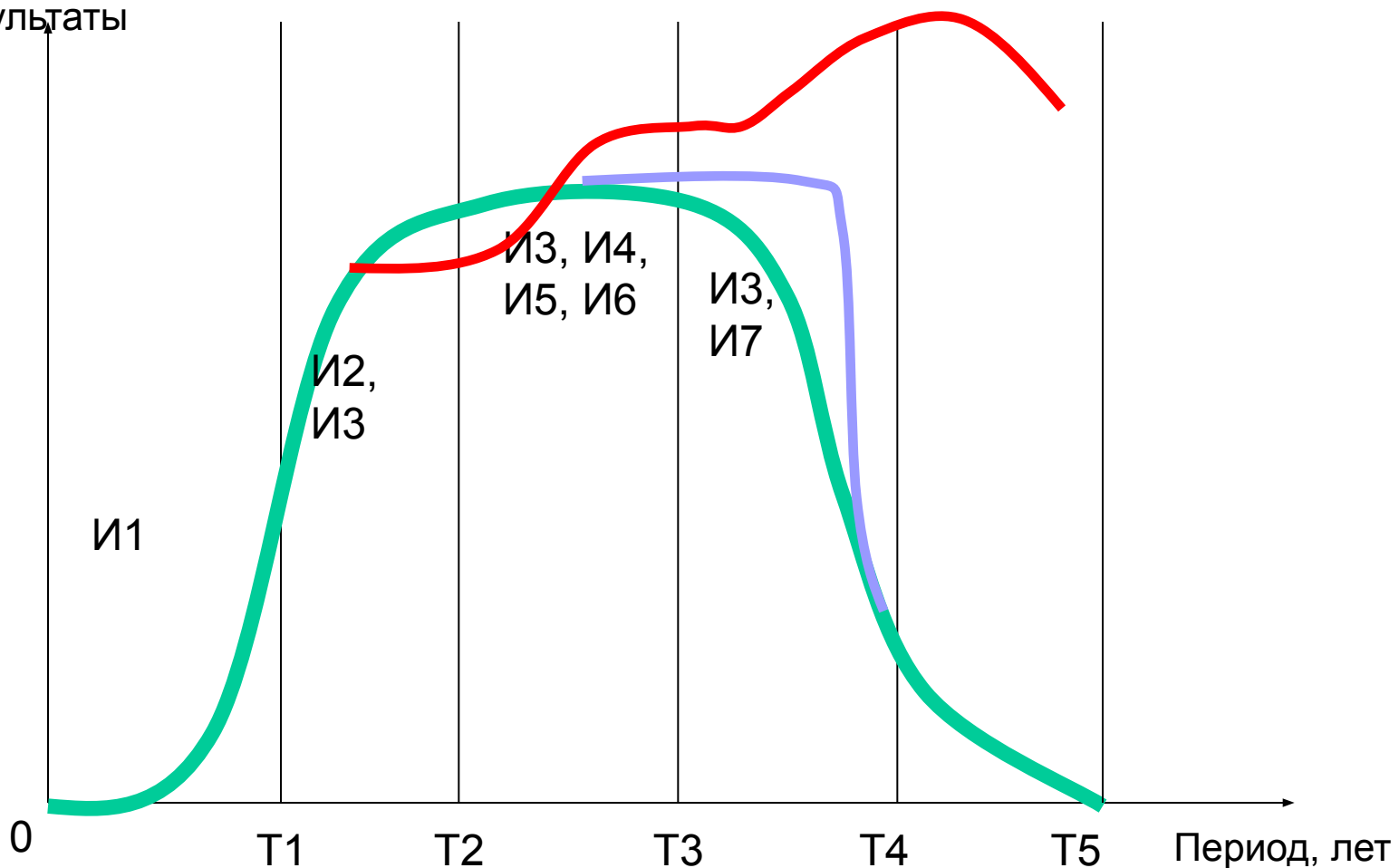
# Виды бизнес-плана по источникам финансирования

- *Корпоративный* (взносы учредителей, эмиссия ценных бумаг, нераспределенная прибыль текущей деятельности)
- *Смешанный, синдицированный* (корпоративное финансирование с участием заемного капитала, государственных субсидий, средств соинвесторов)



# Виды бизнес-плана на стадиях ЖЦО

Финансовые  
результаты



# Этапы бизнес - планирования

Раздел 2

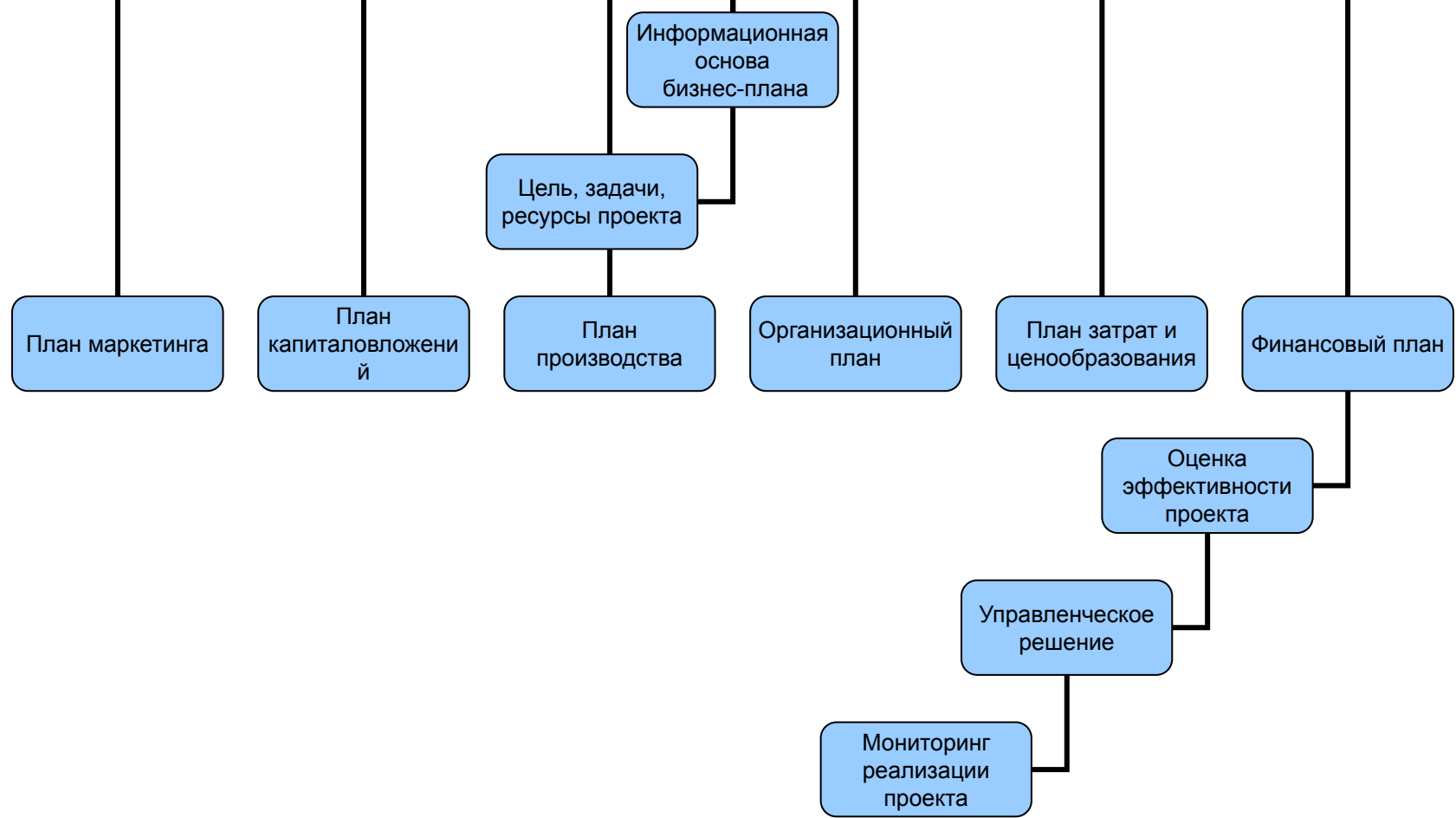
# Этапы бизнес - планирования

- Формирование цели и задач, информационной основы
- Разработка плана маркетинга
- Разработка плана капиталовложений
- Разработка плана производства
- Разработка организационного плана

# Этапы бизнес - планирования

- Разработка документов экономического планирования
- Разработка документов финансового планирования
- Оценка эффективности проекта
- Разработка управленческого решения
- Мониторинг реализации бизнес-плана

# Укрупненная модель бизнес-плана инвестиционного проекта



# Структура резюме

- Актуальность бизнес-планирования
- Цель, задачи бизнес-планирования, взаимосвязь с корпоративной и функциональной стратегиями предприятия
- Модель планирования

# Структура резюме

- Технико-экономические показатели проекта
- Управленческие решения по реализации бизнес-плана

# Пример технико-экономических показателей проекта

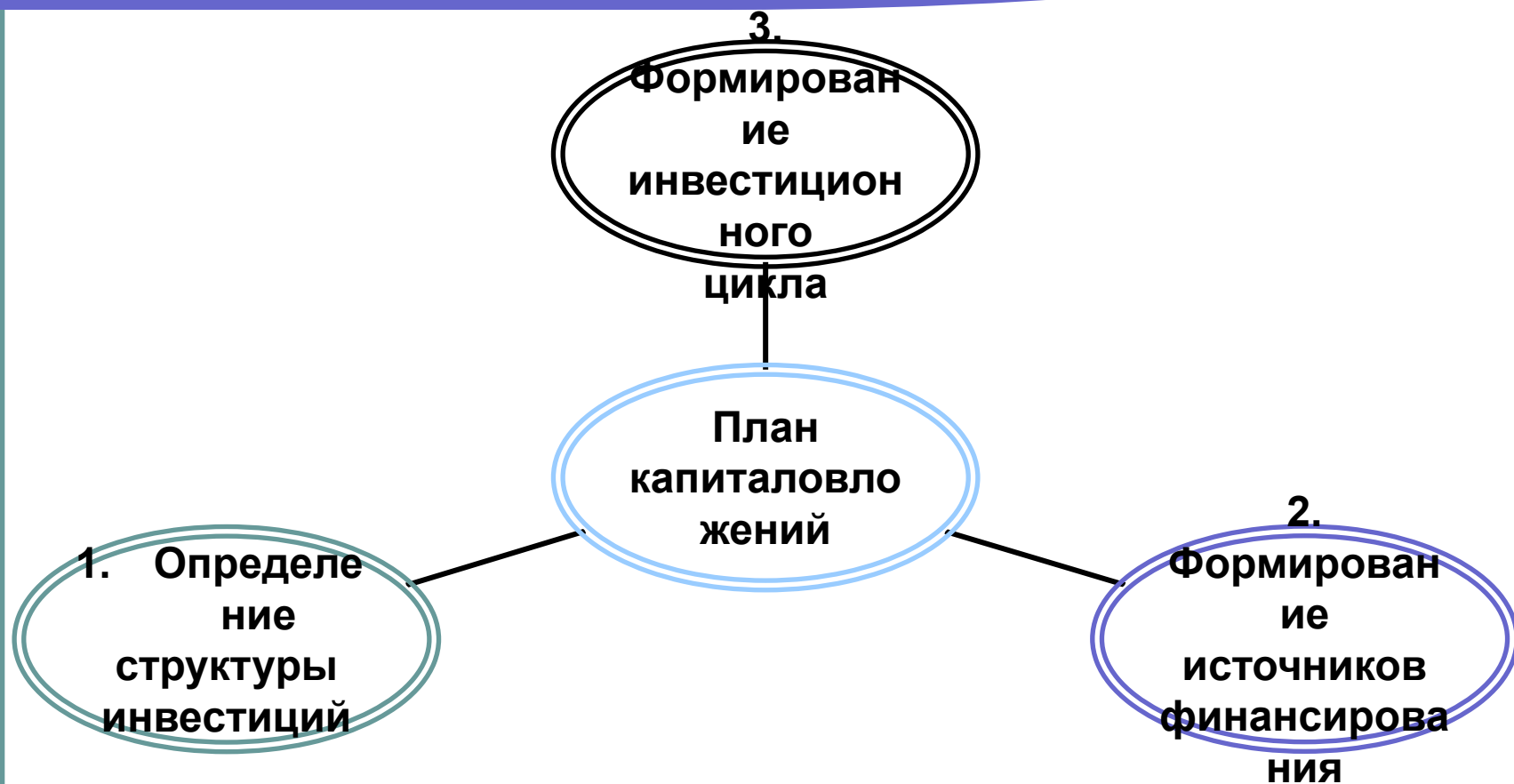
<b>№ п/п</b>	<b>Наименование показателей</b>	<b>Единицы измерения</b>	<b>Значение показателей</b>
1.	Объем производства продукции: - в натуральном выражении;	нат.ед.	656
	- в стоимостн. выражении	тыс.руб	93821,26
2.	Стоимость основных производственных фондов	тыс.руб	4588,35
3.	Фондоотдача	руб.	20,45
4.	Численность работающих	чел.	392
5.	Производительность труда одного работающего	тыс.руб/чел	239,34
6.	Фонд оплаты труда работающих	тыс.руб	37566,14
7.	Среднемесячная заработная плата одного работающего	тыс.руб	7,986



# Этапы планирования маркетинга

- Анализ факторов внутренней и внешней среды товарного рынка
- Прогнозирование доли и емкости товарного рынка предприятия
- Разработка плана продаж
- Разработка плана ценовой политики

# Структура плана капиталовложений



# Структура плана производства

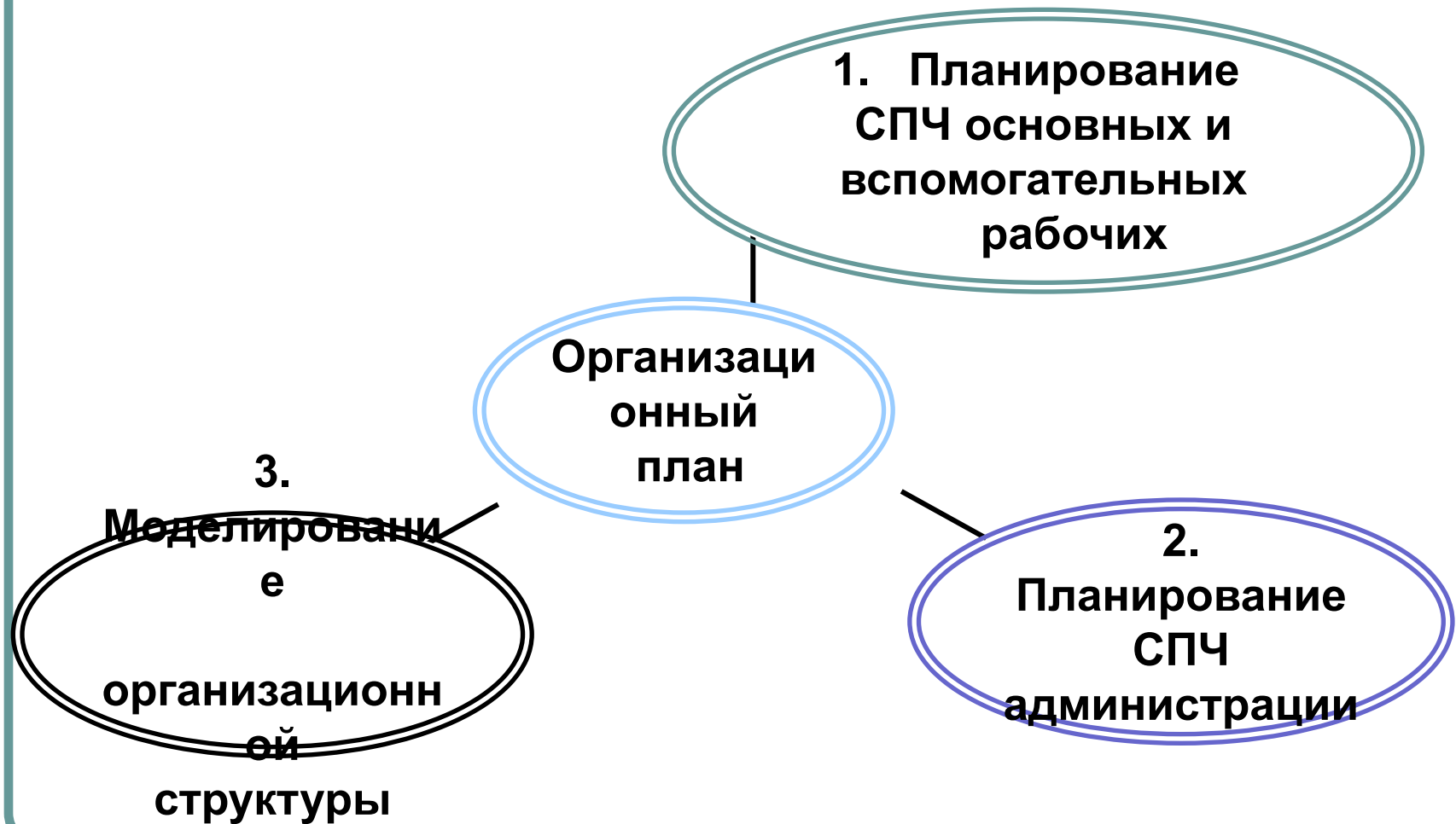
1. Расчет  
производственной  
мощности и  
резерва загрузки

2. Разработка  
графика  
освоения  
мощности

3.. Планирование  
производства  
по графику  
загрузки мощности

4. Корректировка  
плана  
производства  
с учетом  
емкости рынка

# Разделы организационного планирования



# Разделы экономического планирования

- Планирование материальных затрат
- Планирование накладных расходов
- Планирование цеховой и производственной себестоимости
- Планирование полной себестоимости
- Планирование рентабельности и цены реализации

# Разделы финансового планирования

Финансовый план

1. План доходов и расходов (ПДР)

2. План движения денежных средств (ПДДС)

3. План дисконтированных Потокaв (ПДП)

4. Финансовый профиль проекта

# Этапы оценки эффективности проекта

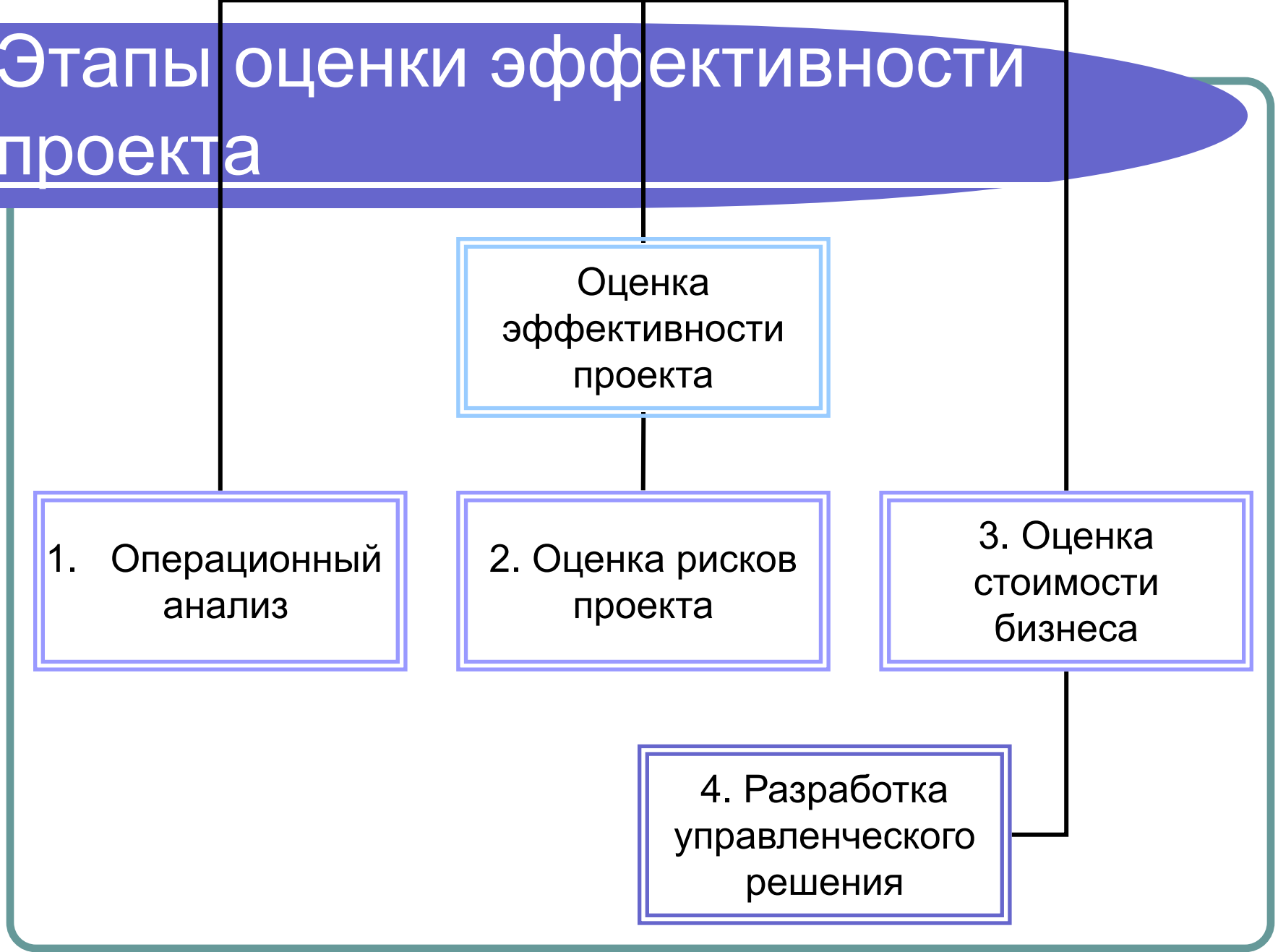
Оценка  
эффективности  
проекта

1. Операционный  
анализ

2. Оценка рисков  
проекта

3. Оценка  
стоимости  
бизнеса

4. Разработка  
управленческого  
решения



# Этапы мониторинга проекта

```
graph TD; A[Мониторинг реализации проекта] --- B[1. Формирование модели и информационной основы]; A --- C[2. Аудит реализации проекта]; A --- D[3. Разработка антикризисной программы];
```

The diagram illustrates the stages of project monitoring. At the top, a blue banner contains the title 'Этапы мониторинга проекта'. Below it, a central box labeled 'Мониторинг реализации проекта' is connected by vertical lines to three boxes below: '1. Формирование модели и информационной основы', '2. Аудит реализации проекта', and '3. Разработка антикризисной программы'. The entire diagram is enclosed in a green rounded rectangular border.

Мониторинг  
реализации  
проекта

1. Формирование  
модели  
и информационной  
основы

2. Аудит  
реализации  
проекта

3. Разработка  
антикризисной  
программы



# Планирование маркетинга проекта

Раздел 3

# Цель планирования маркетинга

- Оценка и прогнозирование рыночного потенциала планируемой производственной (коммерческой) деятельности на этапах жизненного цикла проекта

# Задачи планирования маркетинга

- Формирование и анализ структуры товарного рынка продукции (услуг) проекта
- Оценка рыночных индикаторов (доли, емкости рынка) проекта
- Разработка плана продаж

# Структура плана маркетинга

- Анализ структуры товарного рынка
- Сегментирование и формирование целевой группы
- Анализ состава потенциальных конкурентов

# Структура плана маркетинга

- Прогнозирование уровня конкурентоспособности, доли и емкости товарного рынка предприятия
- Разработка плана продаж
- Разработка плана ценовой политики

# Этапы анализа структуры товарного рынка

Анализ структуры  
товарного рынка

1. Определение  
продуктовых  
границ рынка

2. Формирование  
географических  
границ  
товарного рынка

3. Анализ влияния  
экономико-  
правовых  
барьеров

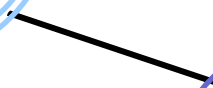
# Этапы сегментирования товарного рынка

1. Выбор  
метода  
сегментирова  
ния

Сегментирова  
ние  
рынка

3.  
Формировани  
е  
целевого  
рынка

2. Построение  
карт  
стратегически  
х групп



# Этапы разработки плана ценовой политики

План ценовой  
политики

1. Определение  
стадии ЖЦО

2. Выбор методов  
ценообразования  
на  
этапах ЖЦП

3. Оценка порогов  
рентабельности

4. Расчет  
коэффициента  
индексации

5. Расчет плановой  
цены на  
этапах ЖЦП



# Правовые основы бизнес - планирования

Основные нормативно-  
законодательные документы

# Правовые основы бизнес - планирования

- ФЗ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» (№39-ФЗ от 17.06.1998 в ред. изменений и дополнений на 24.07.2007)

# Правовые основы бизнес - планирования

- ОЗ «О государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности в Свердловской области» (№43-ОЗ от 30.06.2006 в ред. изм.и доп. От 26.04.2007)

# Правовые основы бизнес - планирования

- ОЗ «О привлечении кредитных организаций для осуществления отдельных операций со средствами областного бюджета и государственными ценными бумагами Свердловской области (№40-ОЗ от 27.11.2003)

# Правовые основы бизнес - планирования

- ОЗ «О государственной поддержке субъектов инвестиционной деятельности Свердловской области» (№ 71-ОЗ от 23.06.2006 в ред. *Областных законов от 27.04.2007 N 36-ОЗ, от 12.07.2007 N 71-ОЗ*)

# Правовые основы бизнес - планирования

- Постановление Правительства Свердловской области «О проведении отбора субъектов инвестиционной деятельности на право предоставления государственных гарантий Свердловской области в 2008 году» (№ 574-ПП от 18.06.2007)

# Правовые основы бизнес - планирования

- Постановление Правительства Свердловской области «Об утверждении порядка проведения конкурса на право предоставления государственных гарантий Свердловской области» (от 18.06.2007 № 575-ПП)

# Планирование капиталовложений

Раздел 4



# Цель планирования капиталовложений

- Определение объема, структуры и источников финансирования проекта на этапах инвестиционного цикла

# Задачи планирования капиталовложений

- Определение объема финансирования проекта по объектам капиталовложений
- Определение объема и графика собственного финансирования проекта
- Определение стоимости, объема и графика привлеченного финансирования проекта

# Этапы планирования капиталовложений

- Разработка сметы капиталовложений
- Оценка объема собственного финансирования проекта
- Определение потребности и источников внешнего финансирования

# Этапы планирования капиталовложений

- Разработка графика освоения основного и привлеченного капитала проекта
- Разработка графика погашения основного долга и финансовых издержек по проекту

# Источники финансирования инвестиционного проекта

- Экономическая сущность – комплекс внешних и собственных финансовых активов, направляемых на формирование основного и оборотного капитала проекта

# Виды капитала проекта

Основной капитал проекта –  
определяется объектами  
инвестирования

Оборотный капитал проекта –  
совокупность финансовых ресурсов,  
направляемых на простое и  
расширенное воспроизводство

# Классификация видов инвестиции по типам инвестиционных объектов

## Инвестиции в реальные активы:

- материальные - имущественный комплекс предприятия (ОПФ, здания и сооружения)
- нематериальные – лицензии, патенты, торговые марки, инновации

Инвестиции в финансовые активы и пассивы – депозитные банковские вклады, ценные бумаги и др.

# Классификация видов источников финансирования проекта

- Собственный капитал
- Кредитные ресурсы
- Эмиссия ценных бумаг (акционерный) капитал
- Иностранные инвестиции
- Государственные субсидии



# Формы финансирования ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Финансовые  
инструменты

Внутреннее  
финансирование

Внешнее  
финансирование

Оборотный капитал  
Реинвестиции

Паевое

Кредитное

Паевые вложения  
Акции

Долгосрочное  
Краткосрочное

# Источники внутреннего финансирования проекта

- Формирование оборотного капитала на основе выручки от реализации предыдущего периода (эффект обратного притока)
- Реинвестирование прибыли основной производственной (операционной) деятельности

# Виды долгосрочного кредитного финансирования

- Долгосрочное кредитование текущей деятельности
- Инвестиционное кредитование
- Финансовое проектирование

# Виды краткосрочного кредитного финансирования

- Кредиты на пополнение оборотных средств
- Банковские гарантии
- Временное финансирование строительства
- Финансирование обязательств дилеров
- Кредиты продавцам товаров длительного пользования
- Кредитование активов (финансирование ДЗ, запасов, факторинг)

# Банковская гарантия

- Официальное письмо – контракт - подтверждение кредитования клиента, являющегося заемщиком другого финансового института (*применение: международная и внутренняя торговля*)

# Кредитование активов

- Финансирование дебиторской задолженности
- Факторинг (уступка прав требования)
- Финансирование запасов

# Факторы привлечения собственных инвестиций предприятий

- Формирование условий накопления капитала и снижения плановой ликвидности накоплений
- Отказ от долгосрочного привлечения капитала, рассматривать краткосрочные проекты

# Факторы привлечения собственных инвестиций предприятий

- **Формирование системы перераспределения и комбинирования финансовых ресурсов для обеспечения любой структуры спроса на инвестиционные активы**



# Особые формы финансирования инвестиционных проектов

- Лизинг - совокупность экономических и правовых отношений, возникающих в связи с реализацией договора лизинга, в том числе приобретением предмета лизинга

# Особые формы финансирования ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

- **Форфейтинг** (англ. forfeiting) - форма кредитования внешнеэкономических операций в виде покупки у экспортера векселей, акцептованных импортером

# Содержание лизинга

- лизинговая деятельность - вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его в лизинг (Закон РФ «О финансовой аренде (лизинге)» №164-ФЗ от 14.10.1998 в ред. изм.и доп. на 26.07.2006 № 130-ФЗ)

# Содержание лизинга

- Предмет лизинга – объекты имущественного комплекса предприятий

# Содержание лизинга

- Субъекты лизинга – лизингодатель, лизингополучатель, продавец
- Лизинговые компании – выполняют функции лизингодателей
- Формы лизинга: внутренний и международный

# Содержание лизинга

- Сублизинг - вид поднайма предмета лизинга, при котором лизингополучатель передает третьим лицам (лизингополучателям по договору сублизинга) во владение и в пользование за плату и на срок имущество, полученное ранее от лизингодателя.

# Содержание форфейтинга

- Банк (форфейтор) выкупает векселя (тратты) импортера сразу после поставки товара, обеспечивая экспортеру немедленный платеж стоимости товара за вычетом разницы между стоимостями экспортного и форфейтингового кредитов

# Содержание форфейтинга

- Покупатель товаров ликвидирует свои долговые обязательства регулярным (обычно полугодовым) взносом



# Особенности форфейтинга

- От обычного учета векселей банками форфейтинг отличается тем, что предполагает переход всех рисков по долговому обязательству к его покупателю - форфейтору
- Позволяет сократить дебиторскую задолженность продавца, улучшить структуру баланса, ускорить оборот капитала

# Особенности форфейтинга

- Дороже банковского кредита, стабилизирует ставки кредитования, упрощает оформление переуступки векселей и других долговых требований
- Обязательство покупателя перед продавцом оформляется в виде долгового инструмента — векселя или аккредитива

# Особенности форфейтинга

- Форфейтор защищает экспортера практически от всех валютных рисков
- Форфейтор требует от импортера предоставления банковской гарантии или сам принимает на себя риск за дополнительную плату.

# Особенности форфейтинга

- интересен преимущественно машиностроительным предприятиям, экспортирующим свою продукцию и предоставляющим покупателям торговые кредиты (отсрочку платежа)
- Форфейтор – банк или форфейтинговая компания

# Условия эффективного инвестирования капитала

- Определение соответствия объектов инвестирования структуре спроса и предложения на финансовые ресурсы
- Управление процессом инвестирования капитала

# Признаки современной структуры инвестиций

- Преобладание финансовых активов над материальными
- Увеличение доли ценных бумаг и краткосрочных обязательств в структуре финансовых активов

# Признаки современной структуры инвестиций

- Эффективное управление инвестициями на 30-40 % определяется выбором альтернативных источников инвестирования

# Этапы оценки эффективности структуры инвестиций

- Оценка соотношения финансовых и материальных активов в структуре инвестиций (оценка структуры инвестиций)
- Оценка соотношения стоимости собственного и заемного капитала
- Оценка и прогнозирование стоимости нематериальных активов проекта (акций, облигаций)



# Оценка структуры инвестиций

Определяется соотношением финансовых и материальных активов проекта, уменьшенных на коэффициент чистых внешних активов

$$СИ = \frac{ФАП}{МАП} - K_{вчa}$$

# Оценка коэффициента чистых внешних активов проекта

- Определяется соотношением совокупной задолженности по долгосрочным обязательствам к краткосрочной кредиторской задолженности

$$K_{вчa} = \frac{K_{\sigma} + I_{\sigma}}{K3}$$

# Пример оценки структуры ИНВЕСТИЦИЙ

№ пп	Наименование показателя	Значение, руб
1	Внешние инвестиции проекта (соинвесторы)	120 000 000
2	Заемный капитал	200 000 000
3	Краткосрочная кредиторская задолженность	6 500 000
4	Собственный капитал проекта	180 000 000
5	Финансовые активы проекта	600 000 000
6	Материальные активы проекта	50 000 000
7	Чистые внешние активы проекта	49,23
8	Структура инвестиций	-37,23

# Управленческие решения по структуре инвестиций проекта

- Если объем задолженности предприятия по инвестированному капиталу превышает кредиторскую задолженность по текущей деятельности, коэффициент чистых инвестиционных (внешних) активов проекта больше 1

# Управленческие решения по структуре инвестиций проекта

- При низком удельном весе просроченной кредиторской задолженности и приближенным к 1 коэффициенту чистых внешних активов структура проекта является оптимальной

# Управленческие решения по структуре инвестиций проекта

- Если доля финансовых активов проекта меньше доли внешнего капитала в структуре обязательств проекта, структура инвестиций проекта отрицательна

# Условия эффективности структуры инвестиций проекта

- Низкий удельный вес просроченной кредиторской задолженности
- Коэффициент чистых инвестиционных активов положителен и близок к 1
- Структура инвестиций проекта больше 1

# Анализ соотношения собственных и внешних активов проекта

- Структура собственных активов: чистые денежные потоки и стоимость капитальных активов (ОПФ, НМА)
- Внешние активы: заемный, инвестированный, субсидированный капитал



# Методы оценки стоимости активов проекта

- Метод ЧДС (оценка стоимости финансовых потоков)
- Метод оценки капитальных активов
- Метод стоимости ссудного капитала

# Оценка стоимости заемного капитала

- Цена заемного капитала соответствует процентной ставке по кредиту, скорректированной с учетом ставки налога на прибыль

$$ЦК_з = ЭС_к = C_n \times (1 - C_{нп})$$

# Цена собственного капитала

- Для акционерного общества соответствует доходности обыкновенных акций предприятия:
- Дивидендной доходности
- Капитализированной доходности

# Цена собственного капитала

- Дивидендная доходность - отношение выплаченных дивидендов за год к среднегодовому значению собственного капитала

$$ДД = \frac{D_v}{СК}$$

# Цена собственного капитала

- Капитализированная доходность – приращение рыночной цены акции за год к цене акции на начало года

$$KD = \frac{CA_{к2} - CA_{н2}}{CA_{н2}}$$

# Взвешенная цена капитала (WACC)

- Определяется с учетом доли компоненты капитала ( $w$ ), определяемой как соотношение среднегодовой компоненты к среднегодовому капиталу и цены капитала (доходности для инвестора)

$$WACC = w_1 \times c_1 + w_2 \times c_2 + w_n \times c_n$$

# Пример определения взвешенной цены капитала

№ пп	Наименование показателя	Значение
1	Ставка заемного капитала, %	18
2	Среднегодовой собственный капитал, руб	456880000
3	Дивиденды выплаченные, руб	458680
4	Цена акции на начало года, руб	486
5	Цена акции на конец года, руб	530
6	Доля акционерного капитала, %	25
7	Доля кредита в финансировании, %	75
8	Цена капитала, %	14,644

# Оценка стоимости капитальных активов

$$K_i = K_{rf} + \beta (K_m - K_{rf})$$

$K_i$  – ожидаемая (необходимая) норма прибыли инвестированных активов

$K_m$  – ожидаемая норма прибыли по рынку ЦБ (фондоотдача по совокупности материальных активов)

$K_{rf}$  – ожидаемая норма дохода по безрисковой инвестиции

Рекомендуемые значения  $\beta$  - по РЦБ – 6 %, по ОПФ – 18 %



# Пример оценки стоимости капитальных активов проекта

№пп	Наименование показателя	Значение
1	Плановая фондоотдача ОПФ предприятия	12
2	Плановая фондоотдача ОПФ проекта	9,4
3	Ожидаемая норма доходности по РЦБ	16
4	Ожидаемая норма доходности по безрисковым активам	10,5
5	Стоимость материальных активов (ОПФ) (32% в структуре капитала)	9,868
6	Стоимость нематериальных активов (ЦБ) (6% в структуре капитала)	10,83
7	Итого	10,157

# Основная модель оценки облигации

$$V_0 = \sum_{i=1}^n \frac{I}{(1+K_b)^t} + \frac{M}{(1+K_b)^n}$$

- $V_0$  – текущая (прогнозируемая) цена облигации
- $I$  - ежегодные фиксированные выплаты (проценты)
- $n$  – количество лет до срока погашения
- $K_b$  – ставка дисконта, в сотых долях процента
- $M$  – номинал облигации

# Пример оценки стоимости облигации

№пп	Наименование показателя	Значение
1	Номинал облигации, руб	1000
2	Ставка купона, %	12
3	Срок погашения облигации, лет	25
4	Ожидаемая норма доходности инвестора, %	16
5	Количество лет до погашения номинала	24
6	Рыночная стоимость облигации, руб	131,83

# Модели оценки акций

- Стоимость акции с нулевым ростом дивидендов
- Стоимость акции с динамическим ростом дивидендов

$$P_o^0 = \frac{D_t}{K_b}$$

$$P_o^d = \frac{D_o(1+g)}{K_b - g}$$

# Пример оценки стоимости акций

№п п	Наименование показателя	Акции с нулевым приростом дивидендов	Акции с постоянным ростом дивидендов
1	Ожидаемая норма доходности	18	18
2	Величина дивидендов, руб	100	100
3	Ежегодный рост дивидендов, %	0	10
4	Рыночная цена акции, руб	555,56	1866,67

# Оценка потребности в оборотном капитале

- Потребность в оборотном капитале

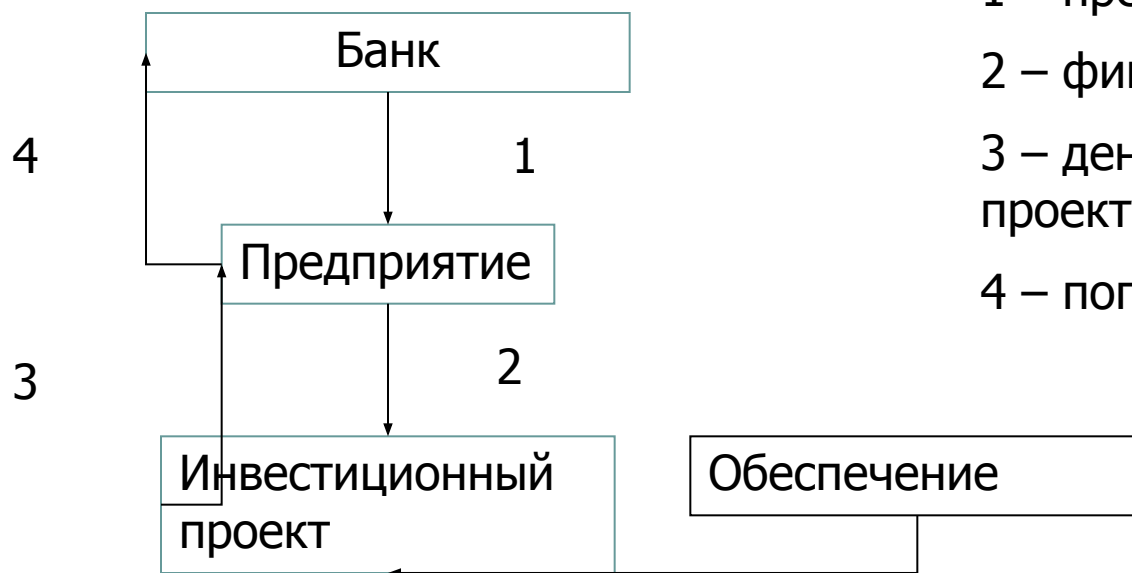
$$OK = OA - ДС - КЗ$$

- Прирост потребности в оборотном капитале определяется как изменение этой величины при выходе на полную производственную мощность

## Принципы формирования капитала проекта с учетом альтернативных источников

- Структура капитала проекта соответствует совокупности единичных источников, распределенных в проекте по уровню доходности
- Доходность альтернативных источников капитала проекта зависит от внешних инвестиционных рисков

# Модель инвестиционного кредитования



- 1 – предоставление кредита
- 2 – финансирование проекта
- 3 – денежные потоки по проекту
- 4 – погашение кредита



# Сравнительный анализ видов финансирования бизнес-плана

Корпоративное финансирование	Смешанное финансирование
<b>1. Участники</b>	
Хозяйствующий субъект	Коммерческие банки Инвестиционные банки Инвестиционные фонды и компании Хозяйствующие субъекты Лизинговые компании

# Сравнительный анализ видов финансирования бизнес-плана

Корпоративное  
финансирование

Смешанное  
финансирование

## 2. Источники финансирования

Собственные средства

Банковские кредиты  
Облигационные займы  
Долевое финансирование  
Собственные средства  
Финансовый лизинг  
Государственное  
финансирование

# Сравнительный анализ видов финансирования бизнес-плана

## 3. Обеспечение инвестиций

Поступление денежных средств по проекту  
Имущество, созданное в процессе инвестиционной деятельности

Залог высоколиквидных активов заемщика  
Гарантия  
Поручительство

# Сравнительный анализ видов финансирования бизнес-плана

## 4. Контроль реализации проекта

Предприятие -  
инициатор  
осуществляет  
мониторинг  
реализации проекта

Коммерческий банк и  
другие контрагенты  
являются активными  
участниками проекта

## 5. Риски

Более низкие

Более высокие

# Классификация видов финансирования бизнес-плана

Вид	Источник	Организац ио нная форма	Форма защиты интересов инвесторов
<b>Банковс кое</b>	Банковский кредит	Действующее предприятие	С полным регрессом
			С частичным регрессом
			Без права регресса

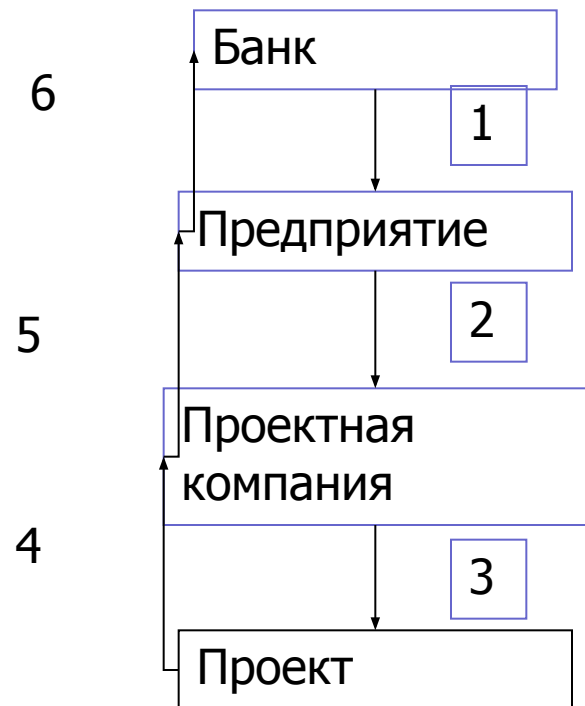
# Классификация видов финансирования бизнес-плана

Вид	Источник	Организац ионная форма	Форма защиты интересов инвесторов
<i>Корпора тивное</i>	Взносы учредителей	Новое предприят ие (проектна я компания)	Ответственно сть участников пропорционал ьна долевым взносам
	Эмиссия ценных бумаг		

# Классификация видов финансирования бизнес-плана

Вид	Источник	Организац ио нная форма	Форма защиты интересов инвесторов
<b>Смешан ное</b>	Взносы учредителей	Новое предприятие (проектная компания)	Кредиторы: - С частичным регрессом - Без права регресса
	Эмиссия ценных бумаг		
	Банковский кредит		Акционеры: пропорционально долевым взносам
	Государственное финансирование		

# Банковское проектное финансирование с полным регрессом



1 – банковский кредит

2 – финансирование проектной компании

3 – финансирование инвестиционного проекта

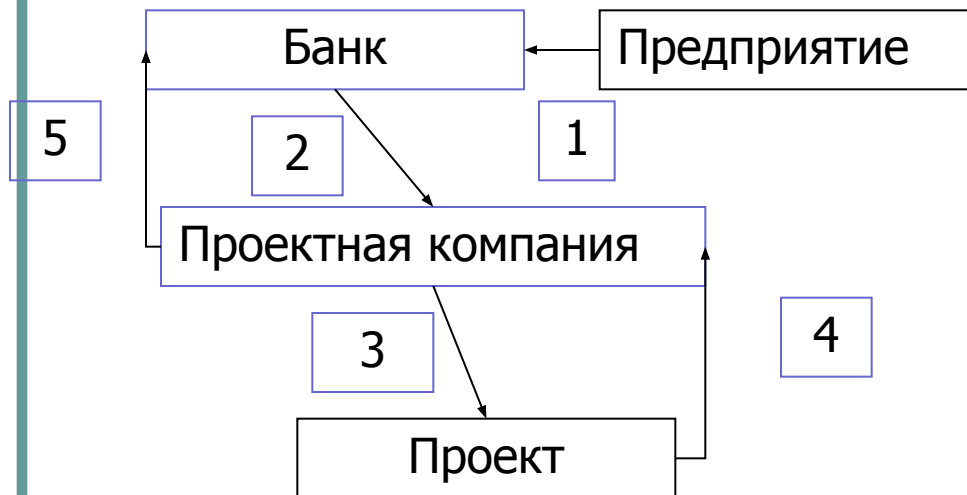
4 – денежные потоки по проекту

5 – возврат денежных средств проектной компанией предприятию

6 - погашение кредита



# Банковское проектное финансирование с частичным регрессом

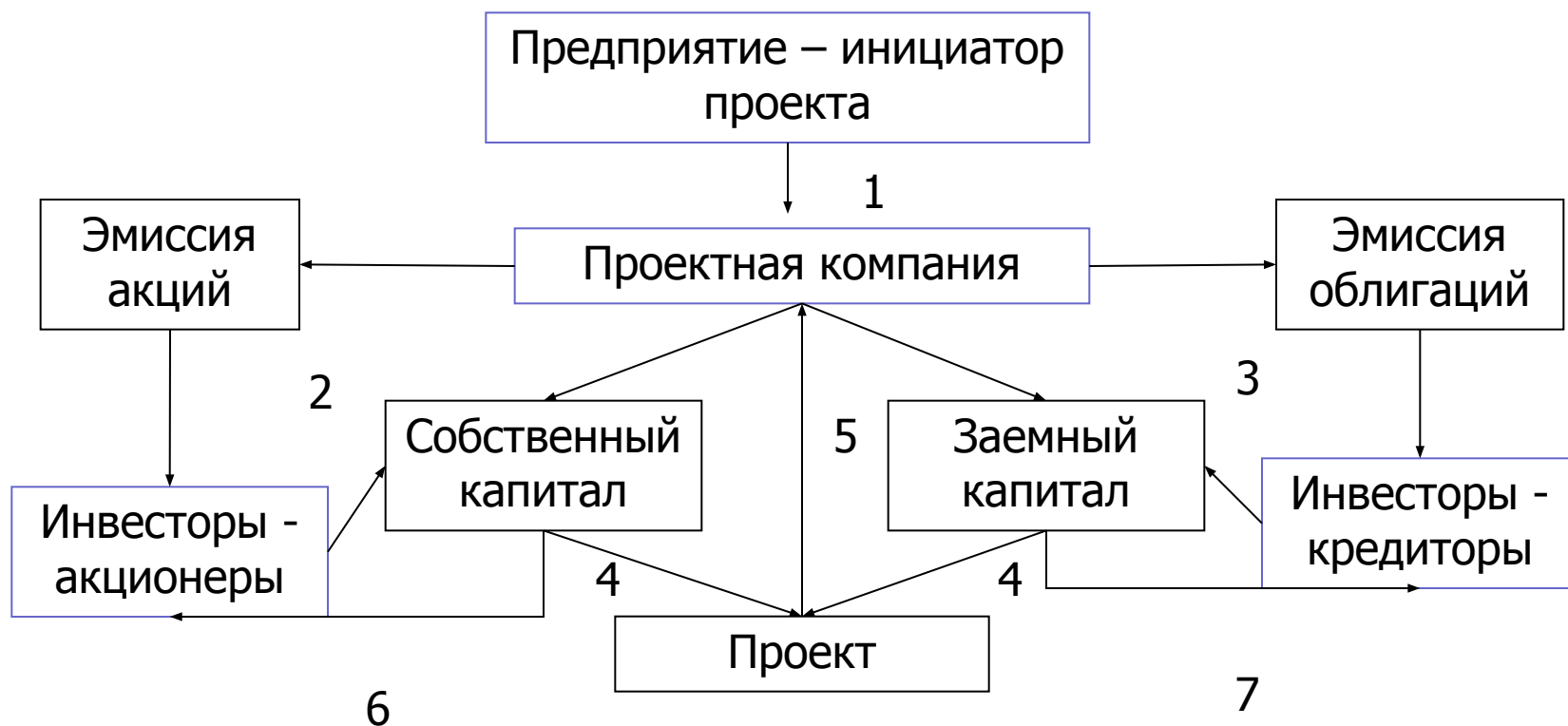


- 1 – гарантия (поручительство) предприятия по обязательствам проектной компании
- 2 – кредит банка
- 3 – финансирование проекта
- 4 – денежные потоки по проекту
- 5 – погашение кредита

# Банковское проектное финансирование без права регресса



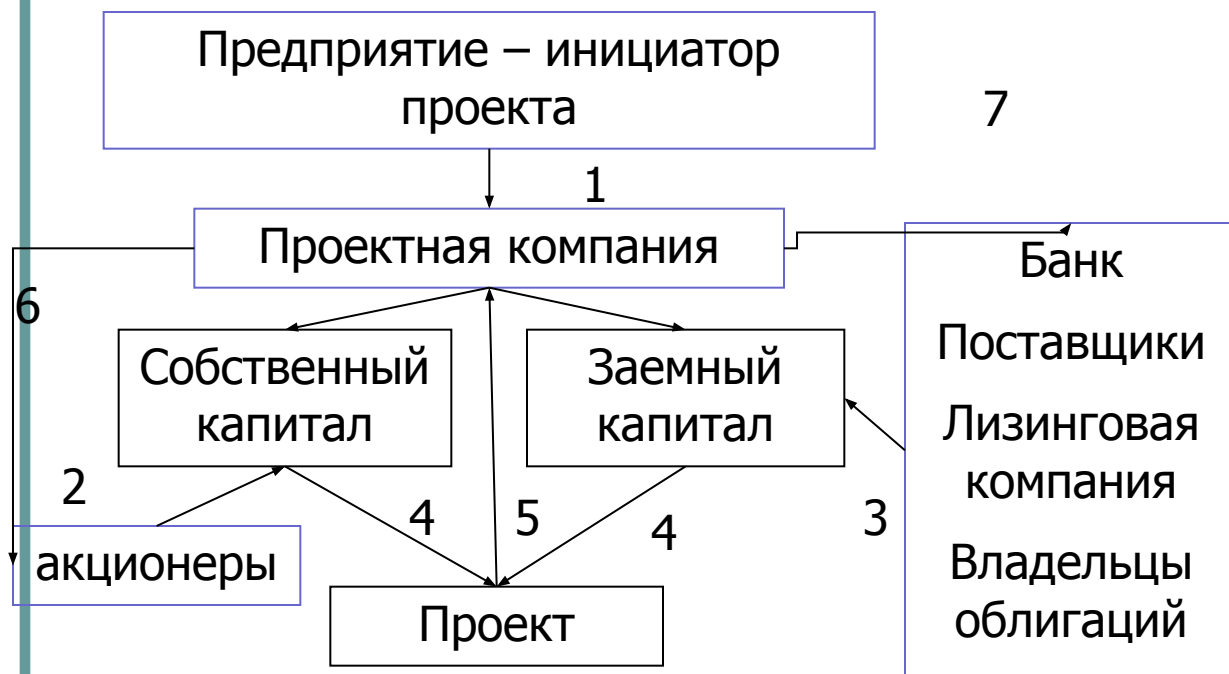
# Корпоративное проектное финансирование



# Корпоративное проектное финансирование

- 1 – взнос в уставный капитал
- 2 – увеличение уставного капитала
- 3 – привлечение заемного капитала
- 4 – финансирование проекта
- 5 – денежные потоки по проекту
- 6 – выплата дивидендов
- 7 – выплата купонного дохода

# Смешанное проектное финансирование



1 – взнос в уставный капитал

2 – увеличение уставного капитала

3 – заемный капитал

4 – финансирование проекта

5 – финансовые потоки по проекту

6 – выплата дивидендов

7 – погашение займов

# Разработка плана капиталовложений

Методические основы

# Документы плана капиталовложений

- Смета капиталовложений
- График финансирования проекта
- График погашения задолженности по основной массе долга и процентам по кредиту

# Информационная основа плана капиталовложений

- Правоустанавливающие документы
- Исходно-разрешительные документы
- Проектно-техническая документация



# Укрупненный перечень правоустанавливающих документов

- Учредительные документы
- Договор аренды / купли-продажи земельного участка
- Финансовые правоустанавливающие документы
- Лицензии, сертификаты, патенты

# Укрупненный перечень ИРД

- ИРД на право выбора земельного участка
- ИРД на право строительства /капитального ремонта производственных (коммерческих, административных зданий и сооружений)

# Укрупненный перечень ИРД

- График строительства объекта / поставки оборудования
- Договоры на исполнение функций технического заказчика, генерального подряда, подряда
- Заключение Государственной экспертизы проектной документации

# Укрупненный перечень ИРД

- «Заключение по рабочему проекту на строительство коммерческой недвижимости» главы архитектуры административной единицы
- Календарный план согласования и выполнения работ по проекту
- другие документы

# Исходно-разрешительная документация по землеотводу

Механизм организации и проведения  
торгов по продаже земельных  
участков

# Нормативно-правовая основа проведения торгов

- Постановление РФ от 11.11.2002 №808 «Об организации и проведении торгов по продаже находящихся в государственной или муниципальной собственности земельных участков или права на заключение договоров аренды таких земельных участков»

# Общие положения

- Организатор торгов – орган местного самоуправления (исполнительный орган государственной власти)
- Форма торгов – открытая (аукцион, конкурс)
- Результат торгов – право собственности, право на заключение договора аренды

# Общие положения

- Начальная цена (размер арендной платы) определяется территориальным отделением Госкомимущества на основании отчета независимого оценщика



# Общие положения

- Задаток для участия в торгах составляет не менее **20% начальной цены** (размера арендной платы)
- Извещение о проведении торгов публикуется в СМИ не менее чем **за 30 дней до даты** проведения торгов

# Результаты торгов

- Оформляются **протоколом** (подписывается организатором торгов, аукционистом и победителем в день проведения торгов, указывается цена, условия платежей)

# Результаты торгов

- Протокол является основанием заключения договора купли-продажи (аренды) в течение 5 дней после подписания протокола

# Результаты торгов

- Внесенный победителем задаток засчитывается в оплату по договору
- Информация о результатах торгов публикуется в СМИ

# Договор аренды земельного участка

Основные положения

# Особенности договора аренды земельного участка

- В п.2.1. «Объект договора» р.2 «Условия договора» **указывается** местоположение Участка, общая площадь, категория земель (например, земли населенных пунктов), кадастровый номер участка, цель предоставления участка (например, строительство и эксплуатация многоэтажных домов с нежилыми помещениями на первых этажах и паркингом)

# Особенности договора аренды земельного участка

- При **перерасчете арендной платы** измененная арендная плата уплачивается Арендатором начиная с квартала, следующего за кварталом, в котором вступили в действие соответствующие нормативные акты и Постановление администрации МО

# Особенности договора аренды земельного участка

- Сроки направления расчета арендной платы ( в МО Екатеринбург до 15 февраля текущего года)
- Сроки арендной платы – ежеквартально до 15 числа последнего месяца квартала равными долями



# Особенности договора аренды земельного участка

- При расторжении договора возврат участка в состоянии не худшем по сравнению с датой передачи осуществляется в 10-дневный срок
- Пени при нарушении сроков оплаты – 0,1 % за каждый день просрочки

# Особенности договора аренды земельного участка

- Штраф за ненадлежащее (кроме арендных платежей) исполнение условий договора – 10% годовой арендной платы

# Особенности договора аренды земельного участка

- Срок действия договора аренды (если включает временное пользование (только период строительства), должны быть отражены условия возобновления договора аренды) (п.6)

# Особенности договора аренды земельного участка

- Арендатор имеет право передавать участок в субаренду, передавать права и обязанности третьим лицам, в том числе в залог

## Условия досрочного расторжения договора аренды земельного участка

- Систематическое (в течение двух и более кварталов подряд) невнесение арендной платы
- Неуплата пени и штрафа (по истечении более полугода с момента возникновения обязанности)
- Нарушение других условий договора

# Приложения к договору аренды земельного участка

- Приложение 1 – «Арендная плата на текущий год»
- Приложение 2 – Выписка из государственного земельного кадастра «Кадастровый план земельного участка»
- Приложение № 3 «Акт приема-передачи участка»

## Обязательные реквизиты договора аренды земельного участка

- Реквизиты государственной регистрации договора в Минюсте
- Договор должен быть пронумерован, прошнурован, скреплен печатью Земельного комитета МО

# Элементы сметы капиталовложений

- Аренда земельного участка
- Подготовка строительной площадки
- Здания и сооружения
- Линия и технологическое оборудование



# Элементы сметы капиталовложений

- Замещение оборудования с коротким сроком службы
- Лицензии, патенты, ИРД
- Подготовка производства
- оборотный капитал
- Внеобъектные затраты

# Модель сметы капиталовложений

№ пп	Наименование статьи затрат	Значение
	Элементы сметы	
	Итого	

# Пример сметы капиталовложений

№ п/п	Наименование статьи капиталовложений	Сумма, тыс.руб.
1	Аренда земельного участка	–
2	Подготовка площадки	65,2
3	Здания и сооружения	16120,6
4	Линия и технологическое оборудование	4236,50
5	Замещение оборудования с коротким сроком службы	–
6	Приобретение лицензии	–
7	Подготовка производства	138,2
8	Оборотный капитал	458,83
9	Внеобъектные затраты	183,53
<b>ВСЕГО:</b>		<b>21202,86</b>

# Этапы жизненного цикла строительного проекта

- Выход на площадку (0,5 года)
- Получение разрешения на строительство (1 год)
- Начальный этап строительства (после выхода на площадку)
- Завершение строительства и госприемка объекта (1-3 года)

# Этапы жизненного цикла проекта промышленного строительства

- Приобретение прав аренды / собственности земельного участка - 1 мес. – 6 мес.
- Строительство (капитальный ремонт) производственных (коммерческих зданий и сооружений) – 1-3 года
- Поставка оборудования и пусконаладочные работы – 1-6 мес.

# Этапы жизненного цикла проекта промышленного строительства

- Освоение производственной мощности – 3 мес. – 3 года
- Функционирование при плановом резерве загрузки производственной мощности – 3-5 лет

# Структура графика строительства объекта / поставки оборудования

- Перечень **этапов работ**, определенных в смете капиталовложений
- Отражение **периода выполнения работ** ежемесячно по каждому этапу сметы капиталовложений

# График освоения капитала

- Цель – определение потребности в основном и оборотном капитале с учетом источников инвестирования на этапах реализации проекта
- Разрабатывается на основе графика строительства и сметы капиталовложений



# Этапы разработки графика освоения капитала

- Анализ периодичности выполнения строительных работ сметы по графику строительства
- Оценка общей потребности в капитале на основе сметы капиталовложений
- Анализ источников инвестирования проекта

# Этапы разработки графика освоения капитала

- Определение потребности в оборотном капитале с учетом нормируемых текущих активов на этапах строительства
- Оценка потребности в собственном и заемном капитале проекта

## Особенности оценки потребности в ОК с учетом нормируемых текущих активов

- Статьи активов характеризуются как нормируемые, так как рассчитываются на основе определения норм оборота (в днях)

# Виды нормируемых текущих активов

Наименование актива	Предмет нормирования	Пояснения к предмету нормирования
<b>Запасы сырья и материалов</b>	Страховой запас	Период работы при непредвиденной остановке поставок материалов
	Период поставки	Средний период поставки по видам материалов, комплектующих
<b>Незавершенное производство</b>	Строительный цикл	Средний период строительства по видам объектов
<b>Готовая продукция</b>	Объекты, готовые к реализации	Средний период реализации законченных строительством объектов

# Виды нормируемых текущих активов

Наименование актива	Предмет нормирования	Пояснения к предмету нормирования
<b>Дебиторская задолженность (счета к получению)</b>	Отсрочка платежа	Средняя величина (в днях)
<b>Резерв денежных средств</b>	Оборотный капитал	Средний период поступления денежных средств в объеме накладных расходов и расходов по оплате труда

# Виды нормируемых текущих пассивов

Наименование пассива	Предмет нормирования	Пояснения к предмету нормирования
<b>Кредиторская задолженность (счета к оплате)</b>	Отсрочка платежа	Средняя величина (в днях)
<b>Задолженность по оплате труда</b>	Периодичность выплаты заработной платы	1 или 2 раза в месяц

# Модель графика освоения капитала

№ пп	Наименование статьи затрат	Строитель ство	Освоение
	Элементы сметы капиталовложе ний		
	Итого		

# Пример (фрагмент) графика освоения капитала

№ пп	Капитальные вложения	Строительство	Освоение					
			12.2007 - 02.2008	03.2008 - 08.2008	09.2008- 02.2009	03.2009 - 08.2009	09.2009 -02.201 0	03.2010- 08.2010
1	Право собственности (долгосрочная аренда) земельного участка	0	9000	9000	9000	9000	9000	9000
2	Подготовка строительной площадки	0						
3	Здания и сооружения	0	15000	15000	15000	15000	15000	15000
4	Линия и технологическое оборудование	9705960						
5	Вспомогательное оборудование	180000						



# Модель графика погашения задолженности по заемному капиталу

№ пп	Вид задолженности	Период 1	Период 2	Период 3
1	Основной долг по кредиту			
2	Финансовые издержки			
	Итого			

# Пример (фрагмент) графика погашения задолженности по заемному капиталу

<b>№ п п</b>	<b>Структура заемного капитала проекта</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
1	Основная масса долга				3 514 400,0
2	Финансовые издержки	93 717,3	1 124 608,0	1 124 608,0	562 304,0
	Итого	93 717,3	1 124 608,0	1 124 608,0	4 076 704,0

# Планирование производства

## Раздел 5

# Цель планирования производства

- Определение наиболее вероятного объема производства и реализации на этапах производственной (коммерческой) фазы проекта

# Задачи планирования производства

- Определение максимального объема производства с учетом уровня загрузки и освоения мощности
- Корректировка плана производства с учетом емкости товарного рынка
- Определение объема производства и реализации по элементам ассортиментного ряда

# Этапы планирования производства

- Оценка полной производственной мощности
- Корректировка мощности с учетом резерва – расчет действительной производственной мощности
- Определение объема производства на этапах планирования с учетом графика освоения производственной мощности

# Этапы планирования производства

- Корректировка производственной мощности с учетом плана маркетинга
- Формирование плана производства и реализации на этапах производственной (коммерческой) фазы

# Производственная мощность

- ***Максимальный годовой объем производства*** продукции в натуральном выражении, определенный с учетом проектной мощности оборудования, условий организации труда и режима работы предприятия



# Типы производства

- Однопродуктовое
- Многопродуктовое
- Периодическое
- Непрерывное

# Расчет полной производственной МОЩНОСТИ

- Мощность для однопродуктового непрерывного производства
- Мощность для многопродуктового непрерывного производства

$$M_{HO} = \frac{T_k - T_{np}}{T}$$

$$M_{HM} = \frac{T_k - T_{np}}{T} \bullet n$$

# Расчет полной производственной МОЩНОСТИ

- Мощность для однопродуктового периодического производства
- Мощность для многопродуктового периодического производства

$$M_{по} = \frac{(T_{\kappa} - \Pi - B) \bullet T_{см} \bullet n_{см} - T_{пр}}{T}$$

$$M_{нм} = \frac{(T_{\kappa} - \Pi - B) \bullet T_{см} \bullet n_{см} - T_{пр}}{T} \bullet n$$

# Организационное планирование

Раздел 6

# Цель организационного планирования

- Формирование эффективной модели управления и обеспечение персоналом планируемой деятельности

# Задачи организационного планирования

- Формирование (корректировка) организационной модели управления предприятием (бизнес – направлением)
- Определение списочной численности и формирование персонала проекта

# Этапы организационного планирования

- Планирование функций менеджмента
- Планирование производственных функций
- Планирование списочной численности персонала
- Корректировка организационной модели
- Корректировка штатного расписания

# Этапы планирования списочной численности персонала

- Планирование норм штата по производственным участкам
- Разработка баланса рабочего времени
- Расчет коэффициента подмены
- Расчет явочной численности персонала
- Расчет списочной численности персонала



# Баланс рабочего времени

- Соответствует количеству рабочих часов (дней) одного рабочего без учета категории и квалификации
- Определяется на основе календарного, режимного и действительного фондов рабочего времени
- Является источником определения СПЧ

# Пример баланса рабочего времени

№	Статьи баланса	Периодическое производство,
1	Календарное число дней	365
2	Нерабочие дни	114
	- праздничные дни;	10
	- выходные дни	104
3	Номинальный фонд рабочего времени, дни	251
4	Невыходы по уважительным причинам	32
4.1	основные и дополнительные отпуска	24
4.2	болезни	8
5.	Действительный фонд рабочего времени, дни	219
6.	<b>Действительный фонд рабочего времени, час</b>	<b>2628</b>

# Показатели планирования численности персонала

- Коэффициент подмены
- Средняя явочная численность персонала
- Среднесписочная численность персонала

$$K_n = \frac{ДФРВ}{РФРВ}$$

$$ЯЧ = H_{шт} \bullet K_n$$

$$СПЧ = ЯЧ \bullet n_{см}$$

# Модель планирования численности персонала

№ пп	Наименование категории персонала	Норма штата	Явочная численность	Списочная численность
1	Основные рабочие			
2	Вспомогательные рабочие:			
2.1	на обслуживании			
2.2	основных процессов; ремонтные рабочие			
3	Руководители и специалисты			
4	Служащие			
	Итого			

# Пример планирования СПЧ персонала малого предприятия

№	Наименование групп и профессий рабочих	Количество смен в сутки	Норма шта	Коэффициент подмены	Списочное число рабочих
1.	Основные рабочие	1	2	1,146	2
3.	Руководители и специалисты				1
3.1.	Начальник цеха	1	1		1
3.2	Мастер	1	1		1
<b>ИТОГО</b>					<b>4</b>

# Экономическое планирование

## Раздел 7

# Цель экономического планирования

- Планирование затрат, включаемых в себестоимость продукции (услуг) и формирование цены реализации с учетом плана маркетинга

# Задачи экономического планирования

- Планирование переменных затрат
- Планирование накладных расходов
- Формирование экономической модели проекта (калькуляция себестоимости и расчет плановой цены на этапах коммерческой фазы проекта)



# Этапы экономического планирования

- Планирование материальных затрат
- Планирование годового фонда оплаты труда персонала
- Планирование накладных расходов
- Разработка плановой калькуляции себестоимости
- Планирование производственных затрат на этапах реализации проекта

# Методы планирования материальных затрат

- Прямой
- Косвенный
- Нормативный (применяется только в условиях реконструкции производства, не ведущей к изменению технологического процесса)

# Модель планирования материальных затрат

№ п/ п	Наименование статьи затрат	Единицы измерения	Удель ная стоим ость	Удельный расход на единицу	Затраты	
					На единицу	на весь выпуск
1.	Материалы	тыс.руб.				
2.	Энергозатраты на технологи- ческие цели:	тыс.руб.				
	- электроэнергия;	КВт ч				
	- пар;	Г кал				
	- вода;	м3				
	- сжатый воздух	м3				
ВСЕГО						

# Пример плана (сметы) материальных затрат

№ п п	Наименование затрат	Един ицы измер ения	Удел ьная стоим ость, руб./н ат.ед.	Удел ьный расхо д на едини цу	Затраты			
					на един ицу	при загрузке мощност и на 40%	при загрузке мощност и на 50%	при загрузке мощности на 100 %
1	Материалы	руб	0	0	0	0	0	0
2	Энергозатраты на технологические цели	руб	0,54	15	8,1	<b>64800</b>	<b>81000</b>	<b>162000</b>
<b>ВСЕГО</b>						<b>64800</b>	<b>81000</b>	<b>162000</b>

# Методы планирования фонда оплаты труда

- *Мотивационный – применяется при сдельной, сдельно-премиальной, повременно-премиальной формах оплаты труда рабочих*
- *Метод фиксированной ставки – применяется при повременной оплате труда руководителей, специалистов и служащих*

# Информационная основа планирования ГФОТ рабочих

- СПЧ
- Разряды рабочих
- Тарифно-квалификационная система доплат
- Доплаты, связанные с условиями и режимом труда

# Информационная основа планирования ГФОТ рабочих

- Удельная стоимость почасовой оплаты, утвержденная первым руководителем на финансовый год
- Районный коэффициент
- План очередных и дополнительных отпусков

# Этапы планирования ГФОТ рабочих

- Расчет полного ДФРВ
- Планирование ЧТС
- Планирование РФОТ
- Расчет доплат
- Оценка ОФОТ
- Расчет ДФОТ
- Планирование ГФОТ



# Показатели планирования ГФОТ рабочих

- Полный ДФРВ  $ДФРВ_n = ДФРВ_y \bullet СПЧ$
- ЧТС  $ЧТС = СЧ \bullet K_{p\partial}$
- РФОТ  $РФОТ = ДФРВ_n \bullet ЧТС$
- ОФОТ  $ОФОТ = (РФОТ + \sum_{i=1}^n D_i) \bullet K_p$
- ГФОТ  $ГФОТ = ОФОТ + ДФОТ$

# Информационная основа планирования ГФО работников администрации

- Наименование категорий работников администрации
- Ставки оклада по категориям работников
- Количество рабочих месяцев в календарном году
- Доплаты, связанные с условиями и режимом труда
- Районный коэффициент
- План основных и дополнительных отпусков

# Этапы планирования ГФОТ работников администрации

- Расчет суммы окладов
- Планирование НФОТ
- Планирование ОФОТ с учетом доплат
- Планирование ДФОТ
- Планирование ГФОТ

# Расчет НФОТ

- Сумма окладов
- Номинальный фонд оплаты труда работников администрации

$$CO = O \bullet K_m$$

$$НФОТ = (CO + \sum_{i=1}^n D_i) \bullet K_p$$

# Этапы планирования накладных расходов

- Планирование РСЭО
- Планирование цеховых расходов
- Планирование общезаводских и прочих расходов
- Планирование внепроизводственных затрат

# Элементы сметы РСЭО

- Содержание и эксплуатация оборудования и транспортных средств
- Текущий ремонт оборудования и транспортных средств
- ГФОТ вспомогательных ремонтных рабочих с ЕСН
- Прочие РСЭО (расход инструмента, инвентарь, спецодежда и др. МБП)

# Модель сметы РСЭО

№ пп	Наименование статьи затрат	Значение
	Элементы сметы РСЭО	
	Итого	

# Пример сметы РСЭО проекта малого предприятия

№ пп	Наименование статьи расходов	Пояснения к расчету	Значение, руб.	Удельны й вес
1	Содержание и эксплуатация оборудования и транспортных средств		7650	0,1773
2	Текущий ремонт оборудования и транспортных средств		32666,67	0,7572
3	ГФОТ вспомогательных ремонтных рабочих с ЕСН	не предусмотрены по норме штата	0	0,0000
4	Прочие расходы (спецодежда, внутреннее перемещение материалов, расход инструмента и др.)	7 % от суммы предыдущих статей расходов	2822,17	0,0654
Итого			43138,83	1



# Элементы сметы цеховых расходов

- РСЭО
- Расходы по содержанию и эксплуатации производственных и административных зданий и сооружений цеха (производственного участка)
- Текущий ремонт зданий и сооружений цеха

# Элементы сметы цеховых расходов

- ГФОТ руководителей, специалистов и служащих с ЕСН
- ГФОТ вспомогательных рабочих на обслуживании основных процессов с ЕСН
- Охрана труда и ТБ
- Прочие цеховые расходы

# Пример сметы цеховых расходов проекта малого предприятия

№ пп	Наименование статьи расходов	Пояснения к расчету	Значение, руб.	Удельный вес
1	РСЭО		43138,83	0,05
2	Содержание и эксплуатация строительных зданий и сооружений	4 % от балансовой стоимости	32000	0,04
3	Текущий ремонт зданий и сооружений	3,7 % от балансовой стоимости	29600	0,03
4	ГФОТ руководителей, специалистов и служащих с ЕСН		711764,74	0,84
5	ГФОТ рабочих на обслуживании основных процессов с ЕСН	не предусмотрены по норме штата	0	0,00
6	Охрана труда и ПБ	3% ПГФОТ	22874,38	0,03
10	Прочие цеховые расходы	0,8 % от суммы расходов по предыдущим статьям	6715,024	0,01
Итого			846092,97	1,00

# Элементы сметы накладных расходов

- Цеховые расходы
- Общезаводские и прочие расходы
- Внепроизводственные расходы
- Амортизационные отчисления

# Методы планирования накладных административных расходов

- Метод затрат прямого труда
- Нормативный метод
- Метод стоимости цехового передела
- Метод пооперационного учета

# Стоимость цехового передела

- Характеризует добавленную стоимость, полученную производственным участком на основе использования имущественных, производственных, интеллектуальных и трудовых ресурсов

$$СП = ЦС - МЗ$$

# Пример сметы накладных расходов проекта малого предприятия

<b>№ п п</b>	<b>Наименование статьи расходов</b>	<b>Значение, руб.</b>	<b>Удель ный вес, %</b>
1	РСЭО	43138,83	0,0285
2	Цеховые расходы	846092,97	0,5581
3	Общезаводские и прочие расходы	16921,86	0,0112
4	Внепроизводстве нные расходы	5922,65	0,0039
5	Амортизационны е отчисления	647064,00	0,4268
	Итого накладные расходы	1516001,48	1,0000

# Виды себестоимости

- Цеховая себестоимость
- Производственная себестоимость
- Полная себестоимость



# Модель проектной калькуляции себестоимости

№ пп	Наименование статей затрат	Значение
1	Материальные затраты	
2	ГФОТ основных рабочих с ЕСН	
3	Цеховые расходы	
	Цеховая себестоимость	
4	Общезаводские и прочие расходы	
	Производственная себестоимость	
5	Внепроизводственные расходы	
	Полная себестоимость	

# Модель планирования производственных затрат

№ пп	Наименование статьи расходов	Период 1	Период 2	Период 3
1	Переменные затраты			
2	Цеховые расходы			
3	Общезаводские и прочие расходы			
4	Внепроизводственные расходы			
	Итого операционные издержки			
5	Амортизация			
	Итого производственные затраты			

# Финансовое планирование

## Раздел 8

# Цель финансового планирования

- Эффективное распределение финансовых источников, включая собственный и заемный капитал, на этапах реализации проекта

# Задачи финансового планирования

- Планирование текущей деятельности проекта
- Планирование финансовых потоков проекта
- Оценка стоимости проекта

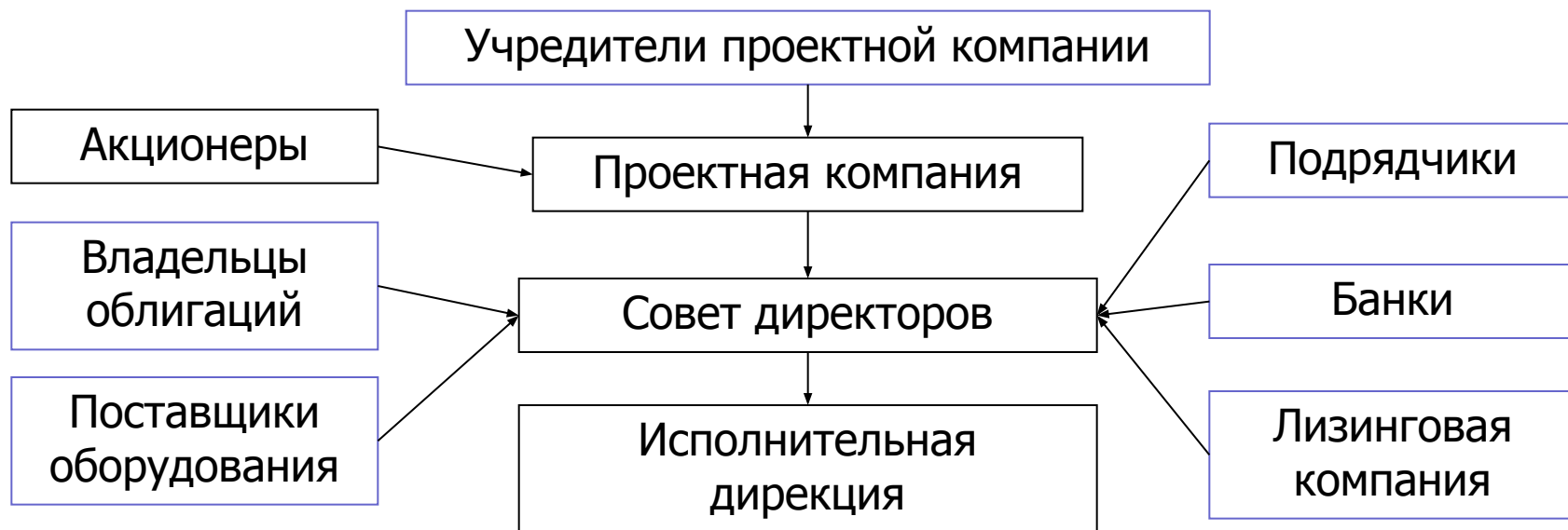
# Этапы финансового планирования

- Планирование доходов и расходов (ПДР)
- Планирование движения денежных средств (ПДДС)
- Планирование дисконтированных потоков (ПДП)

# Формы управления финансовыми потоками

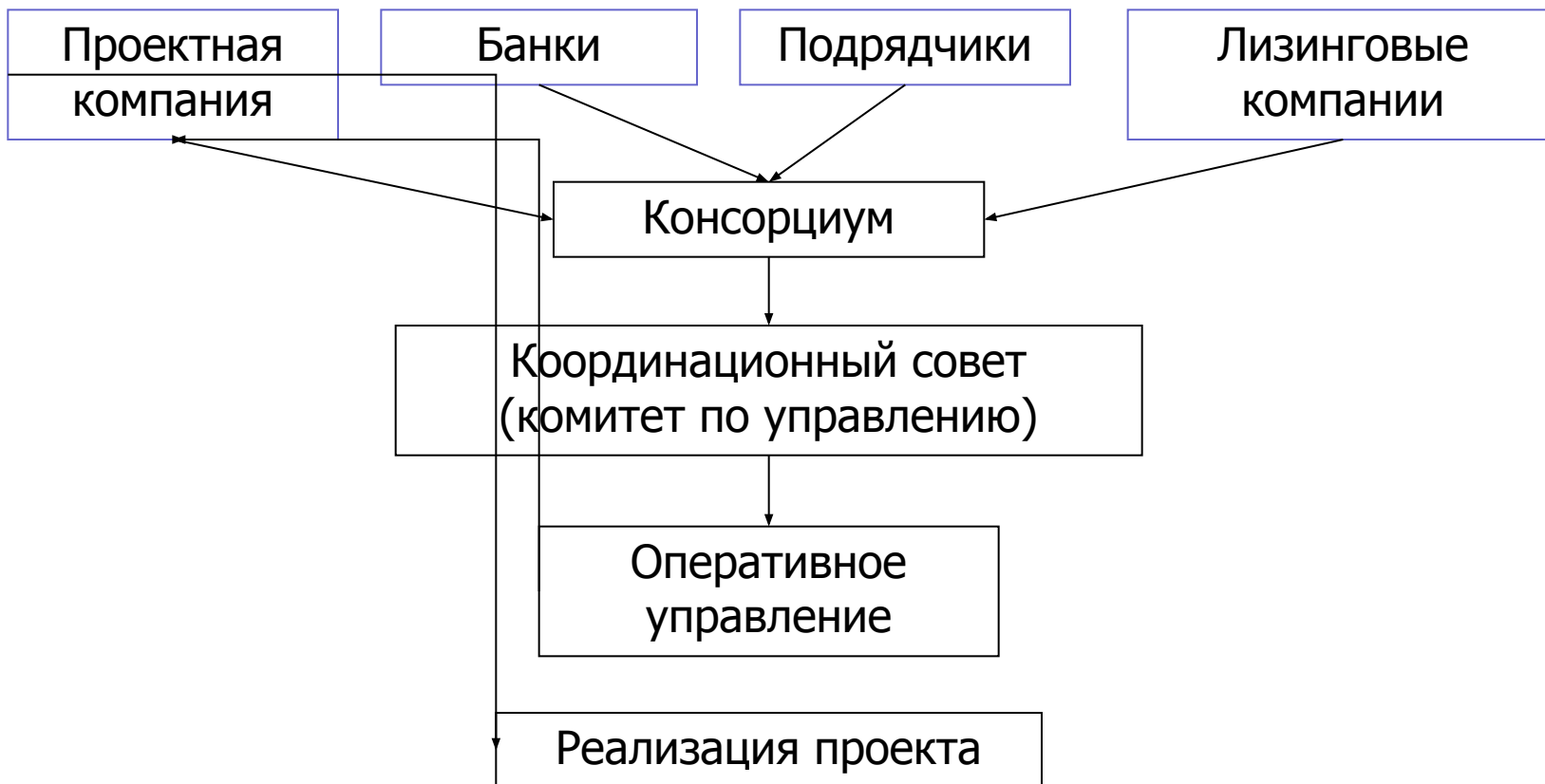
- Модель координации (*координатор – проектная компания, в органы управления которой входят все заинтересованные стороны*)
- Модель консорциума (*временное соглашение о производственной, коммерческой и финансовой кооперации*)

# Модель координации смешанного проектного финансирования





# Модель консорциума



# Критерии планирования доходов и расходов

- Выручка от реализации
- Операционные издержки (СМР)
- Амортизация
- Налоги с оборота
- Налог на прибыль
- Финансовые издержки

# Пример (фрагмент) планирования доходов и расходов проекта малого предприятия

№ пп	Показатели	Строительство	Освоение		
		12.2007 - 02.2008	03.2008 - 08.2008	09.2008-02.2009	03.2009 - 08.2009
1	Доходы	0,00	3600000,00	3600000,00	3600000,00
1.1	ВР	0,00	3600000,00	3600000,00	3600000,00
2	Операционный издержки (без амортизации)	0,00	769289,50	769289,50	769289,50
3	Амортизация	0,00	323532,00	323532,00	323532,00
4	Валовая прибыль	0,00	2507178,50	2507178,50	2507178,50
5	Налоги с оборота	0,00	648000,00	648000,00	648000,00
6	Финансовые издержки	66070,72	396424,32	396424,32	396424,32
7	Налоговая база по налогу на прибыль	-66070,72	1462754,18	1462754,18	1462754,18
8	Налог на прибыль	-15856,97	351061,00	351061,00	351061,00
9	Финансовые издержки сверх лимита	27646,61	165879,68	165879,68	165879,68
<b>10</b>	<b>Чистая прибыль</b>	<b>-93717,33</b>	<b>945813,50</b>	<b>945813,50</b>	<b>945813,50</b>

# Критерии планирования движения денежных средств

## 1. *Денежный приток*

- Выручка от реализации
- Ликвидационная стоимость
- Собственный капитал
- Заемный капитал

# Критерии планирования движения денежных средств

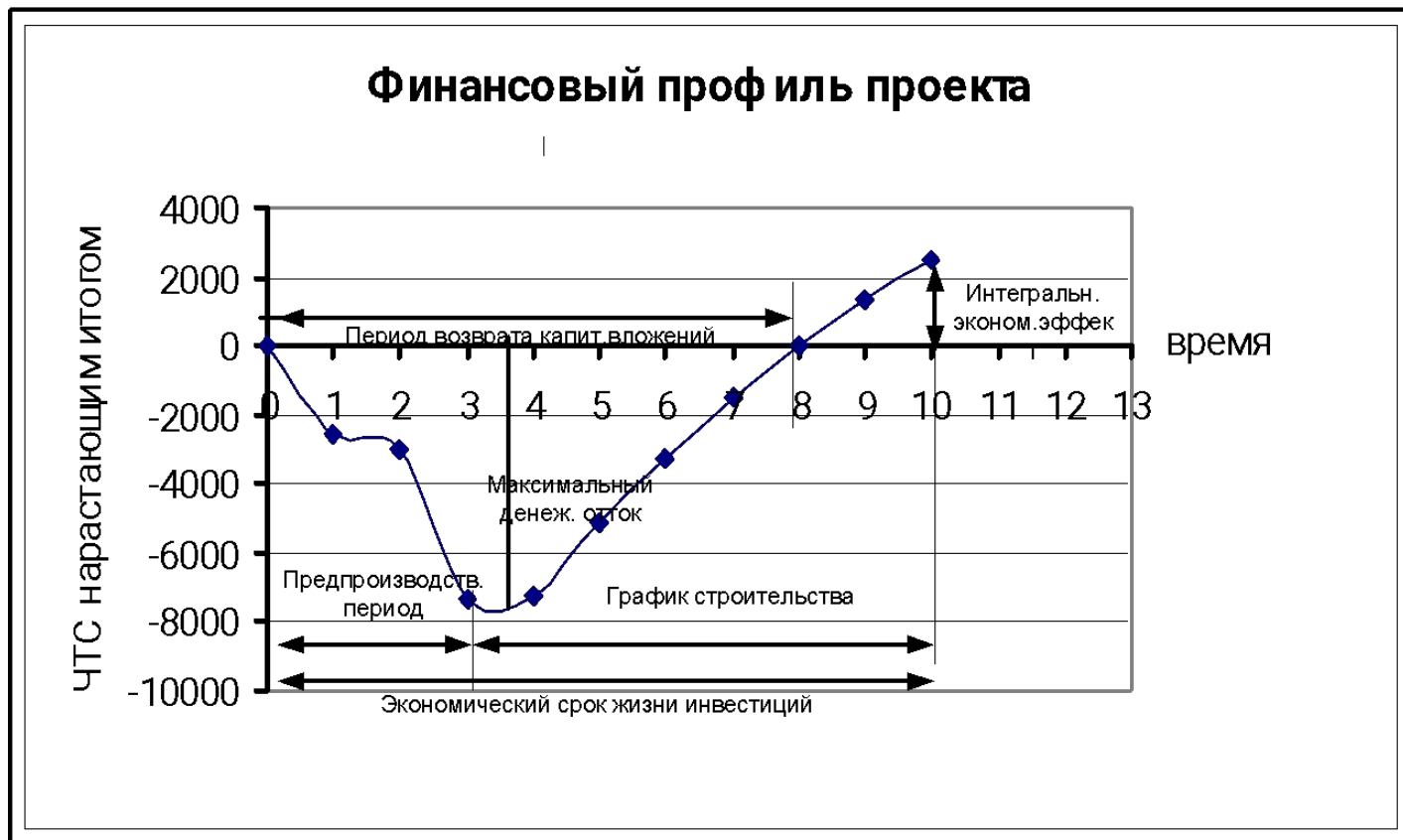
## *2. Денежный отток*

- Операционные издержки (СМР)
- Амортизация
- Освоение собственного капитала
- Освоение заемного капитала
- Налоги с оборота
- Налог на прибыль
- Финансовые издержки
- Погашение основной массы долга по кредиту

# Критерии планирования дисконтированных потоков

- Выручка от реализации
- Ликвидационная стоимость
- Собственный капитал проекта
- Операционные издержки (СМР)
- Налоги с оборота
- Налог на прибыль
- Финансовые издержки
- Погашение основной массы долга по кредиту

# Финансовый профиль инвестиционного проекта



# Операционный анализ проекта

Раздел 8



# Этапы операционного анализа проекта

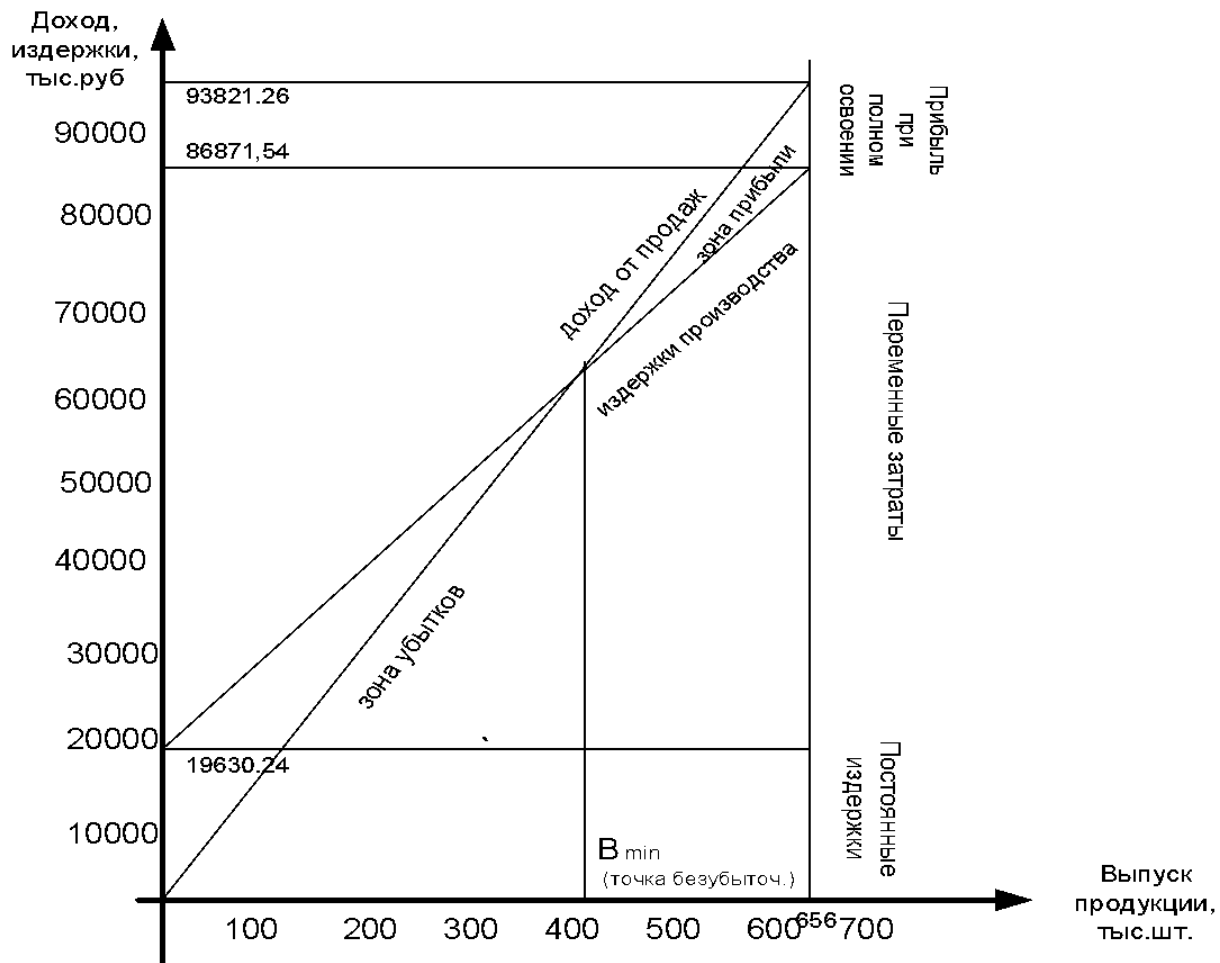
- Оценка уровня безубыточности
- Оценка запаса финансовой прочности
- Расчет операционного рычага
- Анализ чувствительности проекта

# Уровень безубыточности проекта

- Характеризует объем производства (реализации) готовой продукции (услуг) в натуральном (стоимостном) выражении, соответствующий нулевому уровню прибыли

$$T_{\phi}^{\phi} = \frac{ПР \cdot ВР}{ВР - ПИ}$$

# Пример графического отражения уровня безубыточности проекта



# Запас финансовой прочности

- Показывает уровень превышения дохода компании (проекта) над уровнем безубыточности

$$ЗП = ВР - T_{\phi}$$

# Операционный рычаг

- Характеризует уровень увеличения прибыли при росте выручки на 1 %

$$OP = \frac{MD}{ЧП}$$

# Анализ чувствительности проекта

- Определение уровня изменения (эластичности) результирующего показателя – чистой дисконтированной стоимости при изменении ключевых индикаторов проекта (объема инвестиций, производственных затрат, объема производства, объема заемного капитала и др.)

# Критерии эффективности проекта

- Чистая дисконтированная стоимость
- Сальдо
- Доходность основной деятельности
- Внутренняя норма рентабельности инвестиций
- Финансовый профиль проекта

# Оценка дисконтированной стоимости инвестиций

**Текущая  
дисконтированная  
стоимость**

$$TDC = TC \times K_d$$

**Чистая  
дисконтированная  
стоимость проекта**

$$ЧДС = \sum_{i=1}^n TDC_i - И$$



# Внутренняя норма рентабельности инвестиций

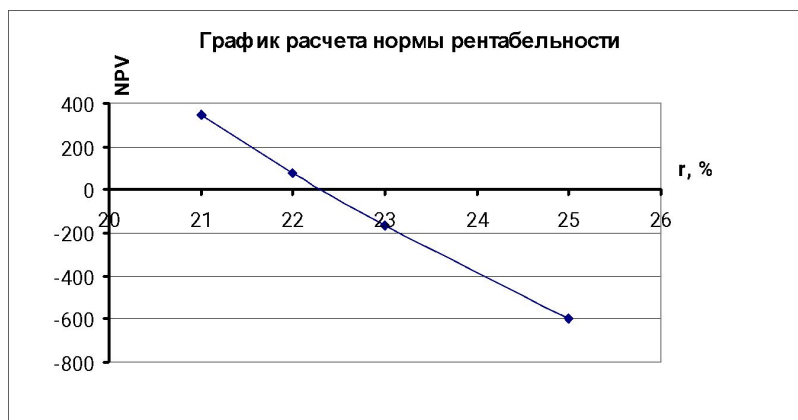
$$IRR = r_1 + \frac{ЧДС_1}{ЧДС_2 - ЧДС_1} \times (r_1 - r_2)$$

## Критерии оценки эффективности управления финансовыми потоками проекта

- **Положительное сальдо** – источник формирования резервного фонда покрытия убытков предстоящих (предыдущих периодов)
- **Нулевое сальдо** – эффективно при низких значениях инвестиционного риска
- **Отрицательное сальдо** – соответствует потребности в дополнительном заемном капитале на стадиях реализации проекта

# Пример оценки внутренней нормы рентабельности проекта

Показатели	Годы инвестиционного периода										ИТОГО
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
В. Чистый денежный поток (А - Б)	-2920	-621,08	-6528,5	149,83	4212,44	4336,751	4681,58	4681,5804	4681,5804	4681,58	17355,74
$r=25$	-2336	-397,49	-3342,6	61,3704	1380,33	1136,853	981,7986	785,43886	628,351085	502,6809	-599,2688
$r=23$	-2374	-410,52	-3508,3	65,4604	1496,26	1252,373	1099,149	893,61736	726,518175	590,6652	-168,7814
$r=22$	-2393,4	-417,28	-3595,3	67,6331	1558,6	1315,241	1163,787	953,92414	781,905036	640,9058	75,97202
JRR	22,3104										



# Оценка эффективности бизнес-плана инвестиционного проекта

**Методические основы**

# Методы оценки эффективности инвестиций

- Метод ЧДС
- Метод рентабельности основной деятельности
- Метод внутренней нормы окупаемости

# Методы определения расчетной ставки инвестиционного проекта

- Сравнительного анализа
- «упущенной выгоды»
- Рентабельности инвестиций

## Методы оценки эффективности инвестиционного проекта

- Статистический (основан на учетных ставках)
- Динамический (основан на дисконтированных оценках)

## Особенности статистического метода

- базируется на сопоставлении разновременных денежных затрат и результатов
- денежные потоки, возникающие в разные моменты времени, оцениваются как равноценные.



## Критериальные показатели статистического метода

- суммарная или среднегодовая прибыль
- рентабельность инвестиций (простая норма прибыли)
- срок окупаемости инвестиций

## Расчет среднегодовой прибыли

$$\overline{P} = \frac{\sum_{i=1}^n TC_i}{n}$$

Где  $TC_i$  – текущая стоимость проекта

$n$  – количество периодов реализации проекта

## Оценка рентабельности инвестиций

- Рентабельность инвестиций (ROI) или простая норма прибыли, позволяет установить факт прибыльности проекта и степень прибыльности (норматив – не менее 0.12)

$$ROI = \frac{\bar{P}}{I}$$

## Оценка периода окупаемости проекта

- период от начала инвестирования проекта до момента, когда чистый доход (прибыль) от реализации проекта полностью окупает стартовые вложения в проект

$$N_0 = \frac{1}{ROI}$$

## Динамические критерии оценки эффективности инвестиционного проекта

- Текущая дисконтированная стоимость проекта
- Чистая дисконтированная стоимость проекта
- Период окупаемости инвестиций с учетом дисконтированных потоков (PP)
- Индекс рентабельности инвестиций (PJ)

## Динамические критерии оценки эффективности инвестиционного проекта

- Внутренняя норма рентабельности инвестиций (IRR)
- Модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR)
- Динамический срок окупаемости

# Период окупаемости инвестиций с учетом дисконтированных потоков

- *Определяется соотношением инвестиций к чистой дисконтированной стоимости проекта*

$$PP = \frac{I}{NPV}$$

# Индекс рентабельности инвестиций

используется при выборе одного проекта из альтернативных, имеющих сопоставимые условия реализации

$$PJ = \frac{NPV_b}{NPV_i}$$



# Модифицированная внутренняя норма доходности

- *Уравновешивает текущую оценку инвестиционных затрат и будущую (дисконтированную) стоимость денежного потока по проекту*

$$\text{MIRR} = 1 - \sqrt[t]{\frac{\text{NPV}}{I}}$$

# Динамический период окупаемости проекта

- *Всегда находится в интервале положительной и отрицательной ЧДС проекта,  $t_1$  – период, при котором достигается отрицательная ЧДС*

$$T_0 = t_1 - \frac{NPV(t_1)}{NPV(t_2) - NPV(t_1)}$$

# Критерии оценки бизнеса

- Чистая дисконтированная стоимость (NPV)
- Дисконтированные дивиденды
- Чистые активы проекта, уменьшенные на величину денежных средств
- Чистая операционная прибыль (NOPLAT)

# Элементы оценки бизнеса

- Оценка проекта с учетом чистых активов (NPV+ЧА)
- Оценка денежных потоков с учетом продленной стоимости (оценка на основе дисконтированных дивидендов (ДД), чистой операционной прибыли NOPLAT)
- Оценка средневзвешенной стоимости

# Оценка риска проекта

**Методические основы**

# Проектный риск риск

- Вероятность финансовых потерь контрагентов (участников) проекта вследствие финансирования проекта
- Риски обусловлены вероятностью неблагоприятного влияния факторов внутренней и внешней среды проекта, ведущих к невыполнению контрагентами обязательств по проекту

# Виды проектного риска

- По методу оценки – количественные и качественные
- По отношению к участникам проекта – внутренние и внешние
- По стадиям жизненного цикла проекта – инвестиционные, производственные, коммерческие
- По степени защиты - страхуемые, не страхуемые

# Качественные риски

Бизнес-план инвестиционного  
проекта



# Риск недофинансирования проекта

- Инвестиционная стадия
- Неполное (отсутствие) финансирования проекта участниками (недобросовестность, неустойчивое финансовое состояние)
- **Методы снижения риска:**
- упрощение схемы финансирования – минимальное количество участников

# Риск невыполнения обязательств поставщиками и подрядчиками

- Инвестиционная фаза – увеличение стоимости, сроков, снижение качества работ
- Невыполнение (не надлежащее выполнение) поставщиками и подрядчиками обязательств по поставке оборудования, выполнению СМР, гарантийному обслуживанию и др.

# Риск невыполнения обязательств поставщиками и подрядчиками

## Методы снижения риска:

- Конкурсный отбор подрядчиков (поставщиков), отсутствие посредников, страхование, аккредитивы, штрафные санкции, заключенные договора на момент финансирования проекта

# Риск увеличения стоимости проекта

Инвестиционная фаза – после начала финансирования проекта – увеличение объема инвестиций при невыполнении обязательств контрагентами проекта, ошибках планирования (оценки потребности в оборотном капитале)

- **Методы снижения риска:**
- Включение в смету статьи непредвиденных расходов, резервы финансирования роста потребности в оборотном капитале

# Риск увеличения сроков реализации проекта

Инвестиционная фаза – рост периода строительства (поставки оборудования), факторы те же

- Риск растет при большом объеме СМР

**Методы снижения риска:**

- Контроль договорной документации

# Риск снижения качества (не достижения параметров проекта)

- Строительная фаза – дефекты СМР (оборудования) – факторы те же
- Растет при большом числе поставщиков и подрядчиков, технически сложных проектах – ведет к росту объема инвестиций (направляемых на устранение дефектов)
- **Методы снижения риска:**
- **Экспертиза** на стадиях строительства

# Конструкционный риск

- Инвестиционная фаза – риск технической несостоятельности проекта вследствие ошибок проектирования
- Высок при внедрении инновационных технологий

## Методы снижения риска:

- Отказ от реализации инновационных проектов с повышенным уровнем технологического риска

# Производственные риски

- Строительная фаза – нарушение строительного цикла – технический риск, риск поставщиков, экологический, управленческий риск – ведет к росту оборотного капитала вследствие увеличения объема текущих затрат и сроков



# Производственные риски

- Растет при инновационной технологии, сложной логистической схеме с большим количеством посредников, увеличении расстоянии поставок, низкой экологичности технологии

## Методы снижения риска

- Страхование, оценка экологического эффекта, отказ от технологически рискованных инновационных проектов

# Управленческий риск

- Инвестиционная и производственная фазы – низкое качество менеджмента
- Растет при смене руководства, отсутствии опыта реализации аналогичных проектов, **низкой квалификации менеджеров**
- **Методы снижения риска** – аутсорсинг, аудит, управленческий учет

# Маркетинговый (коммерческий) риск

- Коммерческая фаза – невыполнение плана продаж, плана ценовой политики, низкая платежная дисциплина – неверная маркетинговая стратегия, высокий уровень динамичности конъюнктуры
- **Методы снижения риска** – контракты на реализацию, проведение маркетингового исследования до финансирования проекта

# Финансовый риск

- Все фазы проекта – вероятность снижения качества обслуживания долга – валютный, процентный риски, риск кредиторов
- **Методы управления риском** – количественная оценка и включение в расчетную ставку

# Административный риск

- Все фазы проекта – неполучение в установленные сроки правоустанавливающей и ИРД проекта (текущей деятельности)
- **Методы снижения риска** – финансирование проекта (текущей деятельности) **только при наличии** всех правоустанавливающих документов и ИРД

# Региональные (страновые) риски

- Барьеры входа на рынок
- Все фазы проекта – экономико-правовые нерегулируемые риски
- **Методы минимизации риска** – государственные гарантии, субсидии, отказ от участия в проектах, реализуемых в политико - и экономически нестабильных регионах

# Юридический риск

- Все фазы проекта – несовершенство законодательства, судебной системы, нечеткая юридическая проработка взаимоотношений между контрагентами проекта
- **Методы снижения риска** – повышение уровня квалификации юристов

# Риск форс-мажорных обстоятельств

- Все фазы проекта – риски непреодолимой силы
- Методы снижения риска – частично - страхование



# Количественная оценка рисков

# Этапы количественной оценки рисков

- Метод определения граничных точек
- Анализ чувствительности
- Сценарный анализ
- Корректировка расчетной ставки на основе количественных измерителей риска

# Метод граничных точек

- Однопараметрный анализ безубыточности проекта
- Анализируемые параметры проекта – объем (безубыточность) производства, цены реализации, операционные расходы, инвестиции

# Анализ чувствительности

- Определение зависимости (эластичности) ключевых показателей эффективности проекта от изменения входных параметров
- Принцип метода аналогичен методу граничных точек

# Сценарный анализ

- Моделирование альтернативных вариантов (сценариев) реализации проекта при изменении входных параметров

# Виды количественных рисков

- **Дискретные риски** (риски стратегического решения, рассматриваются на начальном и подготовительном этапах)
- **Непрерывные рыночные риски** (риски этапов строительства и реализации объектов недвижимости)

# Критерии оценки дискретного риска

- Деловой / предпринимательский риск
- Финансовый риск
- Риск финансовой структуры
- Риск масштаба бизнеса

# Оценка делового риска

- Определяется соотношением маржинального дохода к сальдо операционной деятельности

$$DR = \frac{MD}{NP_0}$$



# Границы значений делового риска

- Допустимый при

$$1 \leq DR \leq 4$$

- Повышенный при

$$4 < DR \leq 7$$

- Высокий при

$$7 < DR \leq 10$$

- Катастрофический при

$$DR > 10$$

# Оценка финансового риска

- Определяется соотношением сальдо операционной деятельности к операционной прибыли до уплаты налогов и финансовых издержек:
- допустимый (1;2)
- Повышенный (более 2)

$$FR = \frac{NP_0}{EBIT}$$

# Виды риска финансовой структуры

- Коэффициент покрытия долга
- Коэффициент финансовой стабильности
- Коэффициент покрытия финансовых издержек

# Расчет коэффициента покрытия долга

- Определяется соотношением EBITDA к годовым выплатам задолженности по кредиту

$$PD = \frac{EBITDA}{FD}$$

# Оценка коэффициента финансовой стабильности

- Определяется отношением собственного капитала к заемному

$$FC = \frac{PK}{BK}$$

# Оценка коэффициента покрытия финансовых издержек

- Определяется соотношением EBITDA к годовым финансовым издержкам

$$PFI = \frac{EBITDA}{FI}$$

# Границы изменения риска финансовой структуры

Наименование показателя	Границы изменения	Категория риска
Коэффициент покрытия долга	$PD < 1$ $1 \leq PD \leq 1.2$ $DP > 1.2$	Допустимый Повышенный высокий
Коэффициент финансовой стабильности	$FC < 0.45$ $0.45 \leq FC \leq 0.7$ $0.7 \leq FC \leq 1$ $FC > 1$	Допустимый Повышенный Высокий Катастрофический
Коэффициент покрытия финансовых издержек	$PFI < 1$ $1 \leq PFI \leq 1.5$	Допустимый Высокий

## Критерии оценки риска масштаба бизнеса

- Уровень безубыточности строительства
- Запас финансовой прочности
- Операционный рычаг



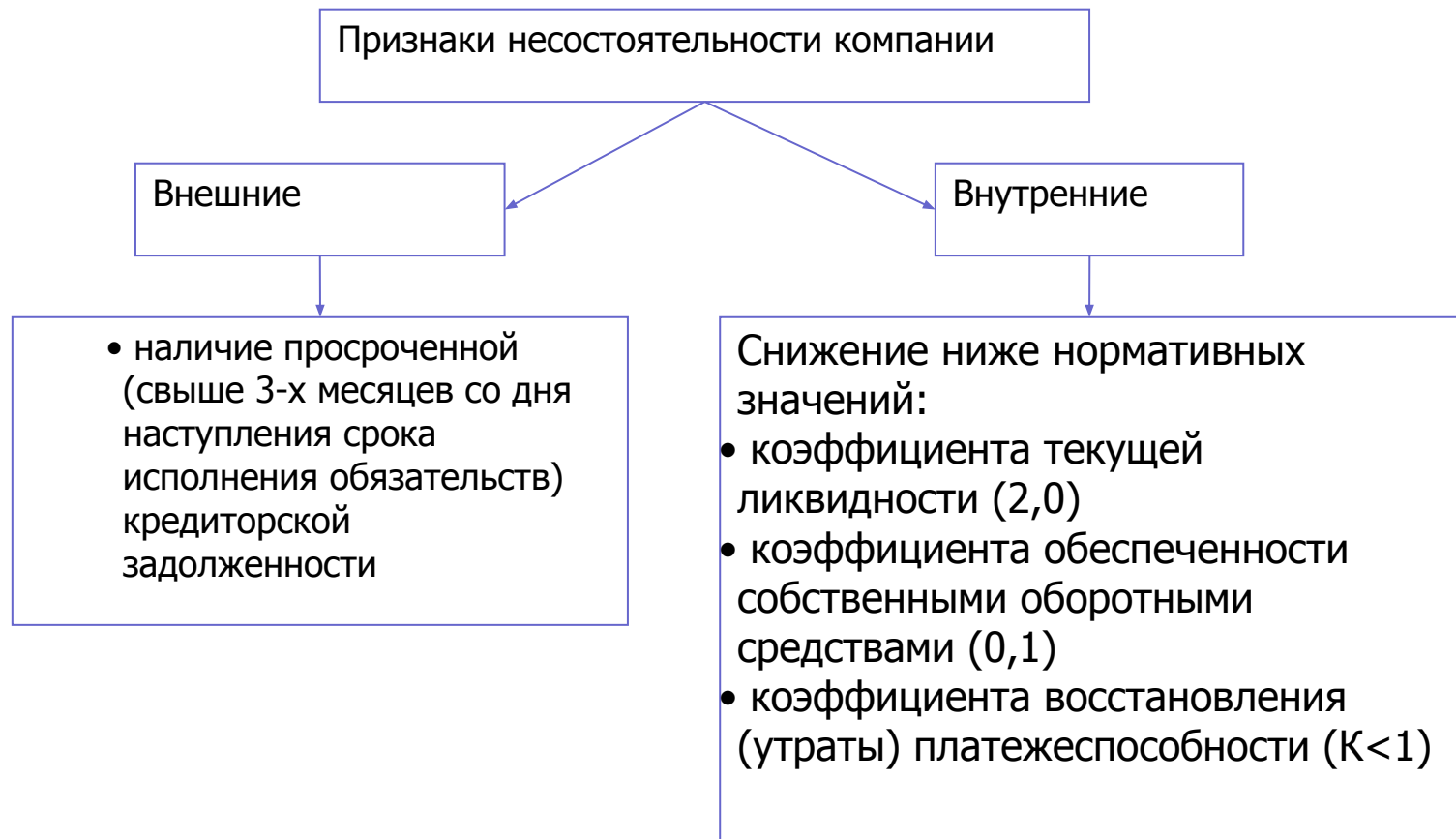
## Ранняя диагностика несостоятельности компании

- 1 этап – анализ удовлетворительности структуры баланса
- 2 этап – выявление признаков неплатежеспособности
- 3 этап – прогнозирование абсолютной неплатежеспособности

# Экономические признаки несостоятельности

- **Неплатежеспособность** – неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредитора по денежным обязательствам
- **Абсолютная неплатежеспособность** – невозможность восстановления платежеспособности, приводящая к финансовой нецелесообразности деятельности предприятия (банкротству).

# Экономические признаки несостоятельности



# Модель ранней диагностики финансовой несостоятельности компании

Финансовые критерии	Производственно-экономические критерии
Низкая ликвидность	Недостаточная диверсификация, зависимость от узкой номенклатуры продукции, проекта, актива
<i>Рост просроченной дебиторской и кредиторской задолженности</i>	Потеря ключевых партнеров или осложнение взаимоотношений с ними
Дефицит оборотного капитала	Отсутствие технико-технологического обновления (низкая конкурентоспособность при высоком износе ОПФ)
Дефицит собственных денежных средств	Неэффективные (нереализуемые) долгосрочные взаимоотношения с контрагентами
<i>Устойчивое снижение абсолютных размеров прибыли</i>	Высокие проектные риски

# Модель ранней диагностики финансовой несостоятельности компании

Стабильно ниже отраслевых значений ROE, ROI, ROS	Появление сильных конкурентов
<i>Рост запасов ТМЦ при снижении объемов реализации</i>	<i>Неблагоприятные изменения в портфеле заказов, потеря долгосрочных контрактов</i>
<i>Рост неэффективно используемых фондов (снижение фондоотдачи)</i>	<i>Снижение ритмичности производства, увеличение количества внеплановых остановок</i>
<i>Темпы роста выручки ниже темпов роста заемного капитала</i>	<i>Увеличение цены капитала, использование новых финансовых источников на относительно невыгодных условиях</i>
	<i>Ухудшение кредитной истории</i>
	Неэффективное реинвестирование капитала
	Кризис организационного развития